

**MESG**  
**MESTRADO EM ENGENHARIA**  
**DE SERVIÇOS E GESTÃO**

**Desenvolvimento e implementação de processos de inovação  
numa empresa de serviços**

*Vasco Ramos Pereira Vidal Urbano*

**Dissertação de Mestrado**

Orientador na FEUP: Prof. Gabriela Beirão

Orientador: Dr. Paulo Gomes



**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**

2015-09-21

*"The first conclusions we draw from our successes and failures are typically wrong.  
Measuring the outcome without evaluating the process is deceiving."- Ed Catmull*

## Resumo

A aposta na inovação por parte de empresas de serviços é crítica no contexto económico atual. Nos últimos anos têm existido um foco nesta área a nível internacional devido à necessidade de desenvolver metodologias que permitam acompanhar o aumento da diversidade de consumidores e evolução das necessidades de mercado.

Este projeto, desenvolvido na XYZ Portugal, procurou aumentar as competências da empresa nesta área desenvolvendo e implementando processos de inovação que permitam estruturar e otimizar os *outputs* pretendidos pela direção.

Inicialmente foi realizada uma análise da empresa e foram definidos objetivos para os processos a implementar e para os projetos a desenvolver. Esta análise foi realizada através de documentos da empresa e reuniões com partes interessadas.

Após esta análise e definição de objetivos foi desenvolvido o primeiro *draft* de processo a implementar e foram iniciados os primeiros projetos de modo a testar o modelo e melhorar o processo.

Em paralelo com o fluxograma base de desenvolvimento foram criadas ferramentas de apoio ao processo, especificamente a matriz de serviços que serve de apoio à otimização logística dos serviços projetados e a matriz de custo que foi desenvolvida como ferramenta de apoio ao levantamento de custos e posterior definição de *pricing*. Estas ferramentas foram fundamentais para o desenvolvimento dos projetos que se encontram em *pipeline* e para os que irão ser desenvolvidos.

Os processos criados foram implementados com sucesso na XYZ Portugal, embora estejam sempre sujeitos a revisão numa perspectiva de melhoria continua. Para além de estarem a criar mais-valias em termos de posicionamento de mercado, os projetos de inovação têm permitido melhorias consideráveis a níveis processuais na empresa, identificando pontos críticos para melhoria. Estas oportunidades de melhoria têm permitido agilizar processos internos e desenvolver ferramentas de apoio tecnológicas.

## **Development and implementation of innovation processes in a services company**

### **Abstract**

The investment in innovation by services companies is critical in the current economical context. In recent years there have been a focus in this area internationally due to the identified need to develop methodologies that allow the companies to act accordingly with the increasing diversity of consumers and with the fast changing market needs.

This project, developed in XYZ Portugal, sought to increase the capabilities of the company in this area by developing and implementing innovative processes to structure and optimize the outputs intended by the management.

The project was initiated with a company analysis and objectives were defined for the processes to be implemented and for the projects that were to be developed. This analysis was conducted through the revision of company documents and meetings with relevant stakeholders.

Following this analysis and definition of objectives came the development of the first draft of the process that would be implemented and the first projects were initiated in order to test the model and to improve the process.

In parallel with the initial flowchart with the development process, some tools were created to support the development process. Specifically the services matrix, that supports the logistics optimization of services designed and the cost matrix that was developed to better survey the costs associated with each service and that supports the pricing definition in the end of the innovation process. These tools were instrumental in the development of projects that are in pipeline and for the projects that will start after.

The innovation processes were successfully implemented at XYZ Portugal although they are always subject to review on a continual improvement perspective. Besides creating added value in terms of market positioning, the innovation projects have promoted considerable improvements in the company internal processes, identifying critical improvement opportunities. These opportunities for improvement have helped streamline internal processes and to develop technological solutions for some of the problems identified.

### **Agradecimentos**

À XYZ pela oportunidade concedida e apoio ao longo deste projeto. À equipa da CDI por todo o apoio prestado ao longo deste processo.

À Professora Gabriela Beirão, pela orientação e correção de materiais ao longo do projeto.

À minha família pelo apoio, e aos meus amigos pelo incentivo constante.

## Índice de Conteúdos

1	Introdução .....	1
1.1	Apresentação da Empresa XYZ .....	1
1.2	O Projeto de implementação de processos de inovação .....	1
1.3	Questões de investigação .....	1
1.4	Metodologia aplicada .....	2
1.5	Estrutura do documento .....	4
2	Estado da Arte .....	5
2.1	Conceito de inovação .....	5
2.1.1	Manual de Oslo .....	5
2.1.2	Inovação como componente estratégica .....	6
2.1.3	Inovação na UE .....	6
2.1.4	Inovação em Portugal .....	7
2.1.5	Inovação em empresas .....	9
2.2	Metodologias de inovação .....	11
2.2.1	Perspetiva closed innovation versus open innovation .....	11
2.3	Inovação e modelo de negócios .....	14
2.4	Particularidade dos serviços .....	17
2.5	Marketing mix dos serviços .....	19
2.6	Inovação em serviços .....	20
2.6.1	Service Design .....	22
2.6.2	Multilevel service design .....	24
	Implementação .....	25
2.6.3	Cultura de inovação .....	27
2.6.4	Empreendedorismo corporativo .....	28
2.6.5	Avaliação performance de processos .....	30
2.7	Conclusão estado da arte .....	30
3	Caso de estudo .....	32
3.1	Necessidade da Empresa .....	33
3.2	Identificação de <i>stakeholders</i> .....	33
3.3	Processo de inovação XYZ .....	34
3.4	Processo de inovação .....	35
3.4.1	Fase 1 .....	35
3.4.2	Reunião estratégica .....	36
3.4.3	Fase 2 A .....	37
3.4.4	Fase 2B .....	43
3.4.5	3 Fase .....	49
3.5	Projetos e evolução .....	49
4	Conclusões .....	51
4.1	Resultados .....	51
4.2	Dificuldades e pontos críticos .....	51
4.3	Trabalho futuro .....	52
	Referências .....	54

ANEXO A: 1º Draft fluxograma projetos de desenvolvimento .....	58
ANEXO B: Fluxograma atual de desenvolvimento de projetos de inovação atual .....	59
ANEXO C: Ferramentas estratégicas de apoio ao desenvolvimento de projetos .....	60

## Índice de Figuras

Figura 1: Conclusões Globais indicadores de Inovação (baseado no posicionamento dos rankings de dimensões e pilares definidos) (COTEC, 2013) .....	8
Figura 2: As 50 empresas mais inovadoras em 2014 (BCG The Boston Consulting Group, 2014).....	10
Figura 3 –Rede Inovativa Brisa- Identificação de <i>Stakeholders</i> (Innovation Model and Network, 2012).....	13
Figura 4 – Decomposição de Modelo de negócios em 9 pontos por Osterwalder (Chesbrough, 2010).....	15
Figura 5 – Ciclo NSD (New Service Development) (Menor, Tatikonda, & Sampson, 2002) .	21
Figura 6: <i>Service design</i> como área interdisciplinar (Patrício & Fisk, Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives, 2013).....	23
Figura 7: Modelo geral de <i>multilevel service design</i> (Patrício & Fisk, Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives, 2013).....	24
Figura 8: Modelo dos componentes do <i>multilevel service design</i> (Patrício L. , Fisk, Cunha, & Constantine, 2011).....	25
Figura 9: Camadas de uma cultura organizacional que apoia a inovação (Suellen J & Coote, 2014).....	27
Figura 10: Objetivos XYZ para implementação de processos de inovação .....	33
Figura 11: Identificação de atores presentes na rede de inovação objetivo da XYZ.....	34
Figura 12: Fase 1 do fluxograma de desenvolvimento de projetos de inovação XYZ.....	35
Figura 13: Fase 2A do fluxograma de desenvolvimento de projetos de inovação XYZ.....	37
Figura 16: Fontes de informação utilizadas nesta fase .....	38
Figura 17: Exemplo de estrutura de serviços associados a projeto de desenvolvimento .....	41
Figura 18: Exemplo de utilização de matriz de agrupamento de serviços XYZ .....	42
Figura 19: Relacionamento BMC e VPC- desenvolvimento da Value Proposition (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014) .....	44
Figura 20: Canais de comunicação <i>offline</i> utilizados pela XYZ .....	47
Figura 21: Canais de comunicação <i>online</i> utilizados pela XYZ .....	47
Figura 22: Fase 3 do fluxograma de desenvolvimento de projetos de inovação XYZ.....	49
Figura 23: Pipeline de projetos de inovação atual XYZ.....	50
Figura 24: Modelo 5 forças de Porter .....	60
Figura 25: Business Model Canvas .....	62



## Índice de Tabelas

Tabela 1 –Inovação Fechada versus Inovação Aberta (Sviokla, 2011).....	12
Tabela 3 – Diferentes exemplos de modelos de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2009).....	16
Tabela 2: Perspetivas de avaliação da proposta de valor tendo em conta os principais <i>stakeholders</i> (P.Maglio & Spohrer, 2013).....	16
Tabela 4: Tipos de inovação em serviços (Menor, Tatikonda, & Sampson, 2002).....	21
Tabela 5: Template te tabela de caracterização de clientes .....	39
Tabela 6: Template da matriz de agregação e avaliação de serviços .....	41
Tabela 7: Análise meio transacional.....	60
Tabela 8: Meio Contextual (Análise PESTEL) .....	60
Tabela 9: Caracterização clientes .....	60
Tabela 10: Fatores Críticos de Sucesso .....	61
Tabela 11: SWOT dinâmica .....	61
Tabela 12: Modelo Ansoff.....	61
Tabela 13: Modelo crescimento .....	61

## **Lista de Acrónimos**

**CDI** – Departamento de Comunicação, Desenvolvimento e Inovação da XYZ Portugal

**DC**- Departamento Comercial

**IT**- Departamento Informática

**BU**- *Business Units*

**EM**- Estudos de Mercado

**BMC**- *Business Model Canvas*

**VPC**- *Value Proposition Canvas*

**MSD**- Multilevel Service Design

**SEB**-Service Experience Blueprint

**SSN**-Service System Navigation

**NSD**- New Service Design

**CLV**- Customer Lifetime Value

**CVC**- Customer Value Constellation

**TPP**- Technological Products and Processes

## **1 Introdução**

### **1.1 Apresentação da Empresa XYZ**

A Empresa XYZ é uma multinacional com história, que presta serviços numa perspectiva B2B. Esta empresa atua em múltiplos setores tendo uma oferta ampla de serviços prestados nos diversos setores de atuação.

Em Portugal a empresa XYZ possui localizações espalhadas por todo o continente e pelas ilhas estando assim presente em locais estratégicos tendo em conta os serviços prestados e os setores alvo.

### **1.2 O Projeto de implementação de processos de inovação**

Foi definida como estratégia competitiva pela XYZ Portugal a aposta na inovação. Para esse efeito foi criado um grupo de trabalho que foi incorporado no departamento CDI (Comunicação Desenvolvimento e Inovação). O objetivo definido para este grupo foi o desenvolvimento de projetos de inovação na XYZ, que permitissem não só a definição de novos serviços que surgissem como interessantes em termos de potencial de receita para a empresa como a reestruturação da apresentação do portfólio de serviços da XYZ. Esta aposta tem como objetivo concentrar esforços de modo setorial, tanto a nível da agrupação de serviços como da própria apresentação e comunicação dos mesmos ao mercado.

Existe uma dificuldade real por parte das empresas em implementar processos de inovação que justifiquem os orçamentos neles aplicados, criando valor relevante para a empresa e tornando-se auto-sustentáveis a longo prazo. Assim sendo, e dado a escassez de estudos nesta área com foco em empresas de serviços multissetoriais, proporciona-se a oportunidade de investigação desta dissertação.

Esta dissertação contempla o período de tempo ocorrido entre 11 de Novembro de 2014 até dia 10 de Setembro de 2015.

### **1.3 Questões de investigação**

Para o desenvolvimento desta tese foram definidas quatro questões científicas a serem respondidas:

Q1: Como criar processos ágeis de desenvolvimento de projetos de inovação internos numa empresa de serviços multidisciplinar?

Q2: Como identificar e selecionar oportunidades interessantes de inovação ?

Q3: Como testar no mercado novas soluções?

Q4: Como avaliar eficazmente os processos de inovação desenvolvidos?

Estas questões associadas aos objetivos da empresa, permitiram propor metodologias de desenvolvimento do projeto em questão.

#### 1.4 Metodologia aplicada

Na realização deste projeto foi utilizada uma abordagem qualitativa. A escolha desta metodologia é a mais apropriada para os objetivos de investigação propostos devido às suas características (Creswell, 2014).

- A recolha de dados é realizada no local de estudo, ou seja local onde os participantes do projeto em questão atuam;
- O investigador é um participante ativo na recolha de informação através de análise documental, observação comportamental, entrevista de participantes entre outros. Sendo que o projeto é realizado com base numa panóplia de fontes de informação. É da responsabilidade do investigador rever todos os dados, organiza-los e interpretá-los.
- A visão de todos os participantes é avaliada no projeto analisado, existindo uma preocupação em obter as diferentes perspetivas sobre o objeto de estudo e sobre a sua envolvência;
- O estudo é mutável ao longo do tempo não tendo sido possível seguir o plano definido inicialmente de forma restritiva. Querendo com isto dizer que durante o processo de avaliação do projeto podem advir alterações processuais resultantes da recolha de informação e da experiencia do investigador.
- A perspetiva do investigador está sempre presente na análise de resultados sendo que a experiencia profissional, académica, pessoal e a cultura deste poderão ter influencia nesta análise.
- Pretende-se desenvolver uma visão complexa do objeto de estudo em questão através das múltiplas perspetivas referidas anteriormente, identificação dos diversos fatores que influenciam o objeto de estudo e tentar compreender e explanar o contexto macro onde o objeto está inserido.

Dentro da análise qualitativa foi utilizada a metodologia de caso de estudo. De acordo com Yin (2014) os casos de estudo são projetos de investigação encontrados em diversos campos de investigação, especialmente avaliação, em que o investigador desenvolve uma análise profunda do objeto de estudo, usualmente um programa, atividade, evento, entre outros. Este autor defende que estes casos estão limitados por tempo e atividade, e o investigador em questão recolhe informação detalhada utilizando variadas técnicas durante um período de tempo definido.

Através destas técnicas, e em sintonia com o foco desta dissertação, foi analisada a implementação de processos de inovação na empresa XYZ Portugal e o desenvolvimento dos primeiros projetos seguindo os processos definidos.

No desenvolvimento deste projeto foram utilizadas diversos métodos dispersados nas etapas de implementação do departamento de inovação. Nesse sentido é possível dividir este projeto em três etapas fundamentais:

1. Avaliação da empresa e dos processos internos da mesma;
2. Estruturação de processos de elaboração de projetos;
3. Desenvolvimento dos primeiros projetos de inovação XYZ Portugal;

A primeira etapa prendeu-se com o levantamento dos objetivos da empresa, do organigrama da mesma, dos mecanismos existentes e de todos os potenciais *stakeholders*. Esta etapa decorreu sobretudo baseada na análise de documentos da própria empresa. Foram analisados

organigramas, procedimentos de prestação de serviços e procedimentos internos. Nesta fase foi possível identificar pontos críticos para o posterior desenvolvimento de processos.

A segunda etapa foi desenvolvida através de observação, reuniões com diferentes *stakeholders* e com um consultor externo na área da inovação, de modo a definir processos que fossem de encontro aos objetivos definidos pela empresa. Nesse sentido foram realizadas várias iterações iniciais destes processos, dos *outputs* necessários em cada etapa, dos *stakeholders* envolvidos e os responsáveis de cada etapa.

Esta etapa é contínua devido ao *input* dos diferentes projetos. O processo tem sido refinado sempre numa perspetiva de aumentar a sua eficiência e rapidez, reduzindo os custos e acelerando a implementação no mercado de uma oferta devidamente estruturada e sustentada.

O fluxograma do processo atual desenvolvido e aprovado pela direção da XYZ Portugal encontra-se em anexo (Anexo B) e será desconstruído em detalhe numa fase posterior deste documento. Este processo advém de uma adaptação da metodologia NSD á realidade da empresa, tendo sido tomados em conta os inputs referidos anteriormente.

A 3ª etapa iniciou-se após a primeira aprovação do fluxograma de projetos definido sendo que os projetos iniciais foram definidos pela direção e tiveram foco em setores considerados estratégicos para a empresa. Estes projetos têm como finalidade o levantamento de capacidades atuais da XYZ e organizar os serviços atuais e potenciais novos serviços de modo a criar uma oferta integrada para clientes destes setores numa perspetiva “One Stop Shop”.

Esta fase está essencialmente dividida em 3 partes:

- A. Avaliação de oportunidade
  - Recolha de informação sobre setor alvo;
  - Revisão de competências da empresa e levantamento de recursos necessários (nível nacional e internacional);
  - Identificação de possível modelo de negócio associado;
  - Benchmark de soluções para a necessidade presentes no mercado.
- B. Construção de proposta de valor, reforço de conceito e teste
  - Construção de equipa de projeto;
  - Desenvolvimento de modelo de negócio associado;
  - Construção de pré-especificação técnica (caso de construção de serviço único inovador);
  - Realização de estudo de mercado;
  - Desenvolvimento de plano de comunicação ;
  - Definição de pricing;
  - Avaliação de compliance ;
  - Teste piloto.
- C. Implementação no mercado
  - Revisão de projeto e correções;
  - Implementação no mercado;
  - Medição de KPIs de forma continua.

Para o desenvolvimento destas etapas foram utilizadas várias ferramentas e foram desenvolvidos documentos de apoio aos projetos que serão detalhados numa fase posterior deste documento.

A 3ª etapa foi construída em observação, reuniões de revisão de processos, testes de viabilidade e análise de pontos de melhoria. Através desta metodologia aplicada atualmente na CDI da XYZ os primeiros projetos têm sido desenvolvidos, estando, os iniciais em fase de teste piloto em alguns clientes selecionados.

### 1.5 Estrutura do documento

Esta tese está dividida em 3 capítulos:

- **Capítulo 1- Introdução:** Este capítulo descreve e contextualiza a tese de mestrado realizada, apresentando a empresa, as questões de investigação trabalhadas e as metodologias utilizadas.
- **Capítulo 2- Estado da Arte:** Este capítulo inclui toda a teoria que serviu de suporte ao desenvolvimento desta tese, nomeadamente nas ferramentas utilizadas e nos processos desenvolvidos
- **Capítulo 3- Caso de Estudo:** Este capítulo descreve os processos desenvolvidos para estruturar os projetos de inovação na XYZ Portugal. São apresentadas as diversas ferramentas utilizadas e o desenrolar do processo tendo em conta a envolvente organizacional da empresa e os *outputs* desejados.

## 2 Estado da Arte

O estado da arte procura desenvolver conceitos relacionados com o tema desta tese identificando o ponto de situação atual da problemática da inovação a nível Macro e Micro económico. Este capítulo apresentará vários conceitos relacionados com ambas as perspetivas procurando relacionar e avaliar de forma sustentada o caso de estudo apresentado no capítulo seguinte.

### 2.1 Conceito de inovação

O conceito de inovação é abrangente e aberto a interpretação, de acordo com o contexto em que é utilizado. A inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia, incluindo setor público, serviços governamentais, saúde ou educação. Contudo, a presente dissertação terá como foco as práticas de inovação no sector empresarial, incluindo produção, indústrias primárias e o setor dos serviços.

Nesse sentido, e tendo em conta a importância da coerência da definição utilizada no desenvolvimento deste documento foi utilizada como referência a definição presente no Manual de Oslo cujo âmbito vai de encontro ao tema desenvolvido.

#### 2.1.1 Manual de Oslo

O Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2005) surgiu devido á necessidade sentida pela comunidade internacional de ter medidas mais eficazes de avaliação de performance de inovação e da necessidade de desenvolvimento de ferramentas adequadas de análise e estruturação de indicadores para os “*policy makers*”.

A primeira edição do Manual de Oslo surgiu em 1992, com foco em produtos tecnológicos e processos (TPP). Mais tarde, e após ter sido identificado que a inovação no setor dos serviços não estava eficazmente representada com o processo de análise TPP, foi decidido abordar a questão de inovação não tecnológica na ultima edição, acrescentando ao âmbito do manual a inovação de marketing e a inovação organizacional. De acordo com o Manual de Oslo, a inovação é a implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar a sua performance ou o seu conhecimento. De notar ainda que, na definição de manual de Oslo, também se defende que o requisito mínimo para inovação é que o produto, processo, método de marketing ou método organizacional deve ser novo (ou significativamente melhorado) no que á empresa diz respeito. Isto inclui produtos, processos e métodos que as empresas sejam as primeiras a desenvolver e aqueles que tenham sido adotadas de outras firmas ou organizações.

Como referido anteriormente o Manual distingue 4 tipos de inovação:

- inovação do produto: a introdução de novos ou significativamente melhorados, produtos ou serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, software incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais.
- inovação do processo: a implementação de novos, ou significativamente melhorados processos de produção ou logística de bens ou serviços. Inclui alterações significativas de técnicas, equipamentos ou software.

- inovação organizacional: implementação de novos métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas.
- inovação de marketing: a implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção.”

### **2.1.2 Inovação como componente estratégica**

A crise de 2008/09 levou a uma redução significativa da capacidade de crescimento, em termos de *outputs* económicos, das sociedades mais desenvolvidas. O aumento do desemprego, da dívida pública e da dificuldade de acesso a financiamento levou a que os países e empresas procurassem novas fontes sustentáveis de crescimento. (OECD, 2010) De modo a estimular um desenvolvimento e crescimento económico sustentável e conseguir combater a perda de relevância para os mercados emergentes, é fundamental a aposta num crescimento de produtividade induzido pela inovação. Uma vez que esta alteração de mentalidade tem de partir tanto dos estados como das empresas, é crucial, em termos estratégicos, o desenvolvimento de políticas económicas de apoio á inovação, a aposta numa reorganização do mercado de modo a absorver inputs relevantes das principais fontes de conhecimento disponíveis (ensino superior, clientes, fornecedores entre outros) e o desenvolvimento de processos internos que fomentem inovação nas empresas.

### **2.1.3 Inovação na UE**

É crítica a aposta na inovação se a Europa quiser continuar a ser competitiva no mercado global e melhorar assim a qualidade de vida neste espaço. Atualmente a UE vive numa emergência no que à inovação diz respeito. Este estado de emergência é visível quando analisados os dados disponíveis sobre a inovação a nível mundial. Neste momento o investimento realizado pela UE é de 0,8 % do PIB (2015). Este valor é inferior ao investimento realizados pelos EUA e menos 1,5 % que o Japão. Devido a esta disparidade de investimento em relação a outras grandes potências do mercado internacional, existe uma fuga de milhares dos melhores investigadores e estudiosos para países com condições mais favoráveis. (European Commission, 2015)

Estes dados são ainda mais críticos quando associados aos principais índices de inovação em que a EU é ultrapassada em 17% pelos EUA e Coreia do Sul e em 13% pelo Japão. (European Union, 2014) Estes países dominam particularmente em indicadores como: gastos em Desenvolvimento & Inovação pelas empresas, co-publicações público-privadas, patentes PCT e a nível educacional (percentagem da população que completou educação terciária).

Embora o mercado Europeu seja o maior a nível mundial, o facto de se encontrar fragmentado e não se encontrar formatado para um ambiente propício para a inovação, faz com que não só não seja o principal player neste contexto mas que também comece a ser alcançado pela China e pela Coreia do Sul. As empresas em economias em rápido desenvolvimento são particularmente agressivas na procura da inovação. A maioria dos fortes inovadores das nações BRICS (Brasil, Rússia, Índia e China) obtém mais de 20% das suas vendas de novos produtos e serviços criados nos últimos 3 anos. (BCG The Boston Consulting Group, 2014)

Existe uma real necessidade de coordenar os esforços de inovação nacionais e regionais existentes de modo a evitar duplicação de custos associados ao desenvolvimento de conhecimento. Através de uma melhor concentração e distribuição de recursos e iniciativas e apostando na excelência dos resultados obtidos, a UE pode aumentar a qualidade da



investigação e a potencialidade de obter desenvolvimentos relevantes para a indústria. É importante a construção de uma verdadeira área de investigação Europeia de modo a atingir estes objetivos e de modo a reconstruir as ligações perdidas entre investigação e mercado. (European Commission, 2015) Neste sentido a União Europeia delineou um plano de desenvolvimento da aposta na inovação prevendo medidas no espaço temporal até ao ano 2020. O objetivo autoproposto para 2020 é que se atinja o valor de 3% do PIB da UE em desenvolvimento e inovação, com o objetivo de criar 3,7 milhões de trabalhos e um aumento de €795 bilhões até 2025. Com estas medidas planeadas, a UE pretende beneficiar empresas independentemente do seu tamanho, especialmente no que diz respeito a medidas associadas às normas de propriedade intelectual europeias e à modernização da definição de *standards*.

Existirá um foco especial nas PME's com medidas de acesso a financiamento para inovação, reorientação de contratos públicos favorecendo inovação e desenvolvimento de programas de financiamento de inovação. Outras medidas procurarão aumentar o âmbito da política de inovação Europeia para além da inovação tecnológica, apostando em projetos como o “*European Design Leadership Board*” que têm como objetivo integrar o design, utilizadores e aspetos não tecnológicos na inovação.

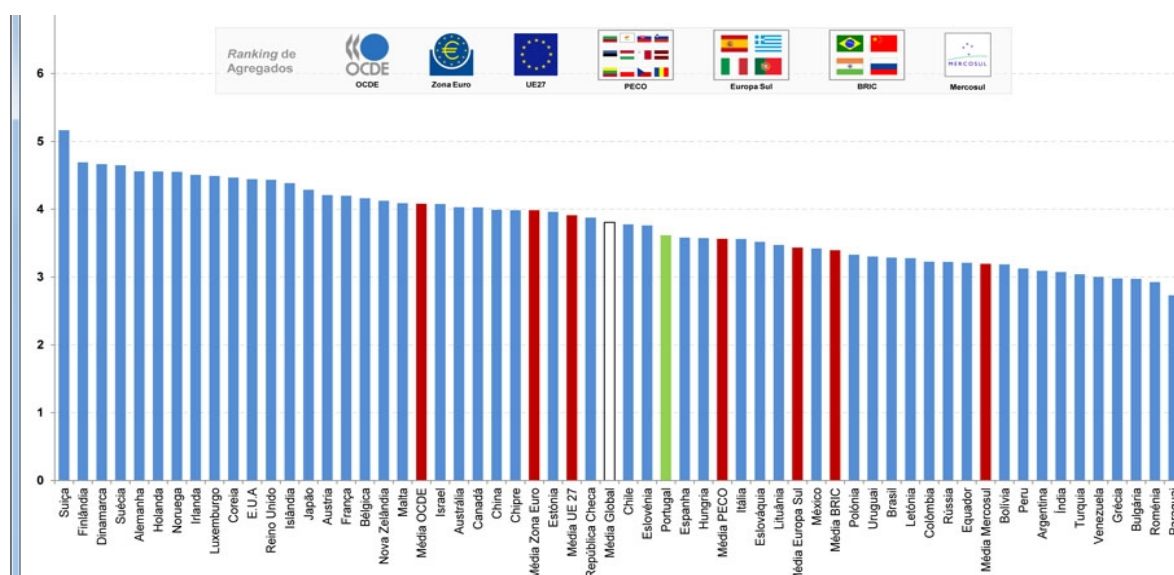
#### **2.1.4 Inovação em Portugal**

*“O aspeto essencial aqui é a inovação. Considero que inovar é não fazer diferente mas fazer de forma melhor. Para além disso é necessário que inovar tenha valor”* – José Novais Barbosa- Presidente direção UPTEC.

Portugal neste momento, e de acordo com o *innovation union scorecard* (European Union, 2014), é considerado um “*Moderate Innovator*” com performance de inovação inferior à média Europeia, estando agrupado com a Croácia, República checa, Grécia, Hungria, Itália, Lituânia, Malta, Polónia, Eslováquia e Espanha. O nível “*Moderate Innovator*” é o terceiro de uma lista de quatro sendo que nos lugares cimeiros da lista se encontram os “*Innovation leaders*” e os “*Innovation followers*” e no fundo da tabela os “*Modest Innovators*”

Os países mais inovadores têm melhor performance em todas as dimensões avaliadas: inputs de pesquisa e inovação, atividades de inovação de negócios, *outputs* de inovação, efeitos económicos relevantes, entre outros. Contudo o fosso entre estes grupos tem diminuído com políticas de fomento de inovação sendo que Portugal, Estónia e Letónia são os líderes de crescimento na zona Euro. Portugal teve uma evolução considerável ao nível da envolvente institucional, ponto referente às restrições à entrada de capitais; ao nível das TICs; no ponto de *Networking* e empreendedorismo sendo este o ponto com maior evolução, na incorporação de tecnologia e no impacto da inovação (COTEC, 2013).

A nível mundial, e de acordo com o COTEC (2013), Portugal encontra-se em 29º lugar entre 52 países analisados, tendo subindo duas posições em comparação com 2012, sendo que esta recuperação permite a Portugal aproximar-se da média global e superar a Espanha como é visível na Figura 1.



**Figura 1: Conclusões Globais indicadores de Inovação (baseado no posicionamento dos rankings de dimensões e pilares definidos) (COTEC, 2013)**

Contudo, existem algumas questões pertinentes que necessitam de atuação urgente como o nível da atração e retenção de capital humano; o nível do financiamento; no investimento (foram retirados 1,4 mil milhões de USD de investimento direto estrangeiro em Portugal no segundo trimestre de 2013); ao nível de aplicação de conhecimento, sendo este indicador prejudicado consideravelmente pela quebra de produtividade e pelos impactos económicos associados à fraca capacidade exportadora de tecnologia; ao baixo emprego em setores de média e alta tecnologia e serviços de conhecimento extensivos e devido à excessiva concentração das exportações num número reduzido de empresas e com a média de dimensão de PME's em Portugal menor que a média

É relevante para o setor empresarial em Portugal a aposta na inovação. Com o acesso aos fundos Europeus “Portugal 2020” abre-se uma janela interessante de investimento tendo este programa um acréscimo de 20% no que à inovação diz respeito. O objetivo proposto pelo novo programa é que a percentagem do PIB investida em I&D atinja valores entre os 2,7 % e os 3,3% (Silva, 2015). Atualmente o investimento Português em I&D é de menos de 1,5%. De modo a conseguir este incremento mínimo de 1,3 pontos percentuais foi atribuído a Portugal um orçamento de 4.414 milhões de euros no âmbito do programa operacional temático para a competitividade e internacionalização (Silva, 2015). Com estes fundos pretende-se uma evolução nos projetos de I&D das empresas, criação e estimulação de núcleos de I&D empresariais e valorização de resultados da inovação empresarial. De acordo com a DGEEC (direção-geral de estatísticas da educação e ciência) (2012) 54,5 % das empresas desenvolvem atividades de inovação em Portugal, sendo a principal aposta das empresas em inovação ao nível de produto ou processo. O setor dos serviços, setor foco deste documento, obtém valores de aproximadamente 60,7% contra 50% da indústria.

Em termos monetários e de acordo com a DGEEC foram gastos 2.168 milhões de euros em atividades de inovação ou produto pelas empresas portuguesas. Dentro das empresas que inovaram, 43,9 % da despesa foi investida em *I&D* dentro da própria empresa e 38,8% destinaram-se á aquisição de equipamentos, máquinas, software e imobiliário. Os valores de inovação interna são interessantes quando analisados à luz do princípio de inovação fechada vs aberta que será desenvolvido posteriormente. De salientar ainda que em 2013, de acordo com o INPI (instituto nacional de propriedade industrial) , foram registados 4.640 pedidos de patente sendo que, desse valor global, 887 correspondem a pedidos pela via nacional e 3.773 pedidos de validação para uma patente europeia em Portugal. De acordo com o inpi, Portugal têm um crescimento médio em pedidos, de 11,3% ao ano entre 2003 e 2013, sendo este crescimento apenas comparável ao dos países asiáticos.

### 2.1.5 Inovação em empresas

*"Capital isn't so important in business. Experience isn't so important. You can get both these things. What is important is ideas. If you have ideas, you have the main asset you need, and there isn't any limit to what you can do with your business and your life."* — Harvey Firestone - fundador da firestone (Maxwell, 2005)

Quando considerado o contexto global estratégico e económico associado à inovação acima referido é facilmente identificada a razão pela qual este conceito é fundamental para as empresas no mercado atual. A aposta em inovação deixou de ser uma questão de decisão de investimento, ou seja, as empresas deixaram de avaliar se queriam ou não inovar sendo este atualmente um dado adquirido, e passaram a focar a sua atenção na dificuldade de gerir todos os processos, fluxos de informação e pessoas associadas a inovação (Potecea & Cebuc, 2010). Esta necessidade advém do mercado atual que vive numa época de maior incerteza e num ritmo de mudança extremamente elevado. A globalização aumentou o âmbito da competitividade, a digitalização aumenta o ritmo das empresas, os clientes têm muito mais poder que anteriormente e a velocidade de crescimento económico avassalador de mercados emergentes, em contraste com a estagnação de mercados de países desenvolvidos, são fatores que tornam o mercado global extremamente complexo. Estes fatores levam a que as empresas tenham de atuar em ambientes difíceis e altamente mutáveis, tendo que ser capazes de ajustar rapidamente os seus processos e modelos de negócio através do desenvolvimento e implementação de medidas estratégicas ágeis, sendo esta uma característica diferenciadora no mercado atual (Keenan, et al., 2013).

Praticamente todos os gestores de topo têm presente esta dinâmica global e tentam desenvolver estratégias inovadoras significativas de modo a aumentar share de mercado, apostando em aumentar qualidade de produto, aumentar oferta dos seus produtos, substituir produtos antigos, criar *bundles* de produtos\serviços cada vez mais complexos e focados no cliente, entre outros (Potecea & Cebuc, 2010). Contudo, existem dificuldades em muitas empresas para implementar essas estratégias, sendo estas limitações geralmente associadas á falta de envolvimento real das chefias. Estas dificuldades não advêm necessariamente de falta de vontade em apostar na inovação, mas sim devido ao facto de que os *decision makers* têm muitas vezes dificuldade em obter a informação que necessitam quando precisam dela, ou seja, precisam de informação mais pertinente e imediata, para poderem realizar os ajustes necessários à estratégia e aos processos, para garantir o sucesso da medidas implementadas nesta vertente (Keenan, et al., 2013). É essencial ter uma abordagem organizada desta

problemática de modo a obter resultados coerentes e relevantes para a empresa. As organizações não podem ver a inovação como uma forma de arte e presumir que conseguirão ter sucesso apenas através de sessões de *brainstorming* ou de rasgos individuais de genialidade. É fundamental ter uma estrutura ordenada e disciplinada para de forma sistemática identificar e desenvolver oportunidades de crescimento.

1 to 10		11 to 20		21 to 30		31 to 40		41 to 50	
1	Apple	11	Hewlett-Packard	21	Volkswagen	31	Procter & Gamble	41	Fast Retailing
2	Google	12	General Electric	22	3M	32	Fiat	42	Wal-Mart
3	Samsung <sup>1</sup>	13	Intel	23	Lenovo Group	33	Airbus	43	Tata Consultancy Services
4	Microsoft <sup>2</sup>	14	Cisco Systems	24	Nike	34	Boeing	44	Nestlé
5	IBM	15	Siemens	25	Daimler <sup>3</sup>	35	Xiaomi Technology	45	Bayer
6	Amazon	16	Coca-Cola	26	General Motors	36	Yahoo	46	Starbucks
7	Tesla Motors	17	LG Electronics	27	Shell	37	Hitachi	47	Tencent Holdings
8	Toyota Motor	18	BMW	28	Audi	38	McDonald's	48	BASF
9	Facebook	19	Ford Motor	29	Philips	39	Oracle	49	Unilever
10	Sony	20	Dell	30	SoftBank	40	Salesforce.com	50	Huawei Technologies

**Figura 2: As 50 empresas mais inovadoras em 2014 (BCG The Boston Consulting Group, 2014)**

As empresas que atingem esta capacidade de inovação conseguem geralmente posicionar-se de forma interessante no mercado, ultrapassando os concorrentes com as capacidades da sua oferta, ou mesmo criando novos mercados inexistentes anteriormente, numa perspetiva de Oceano Azul. Através do desenvolvimento de modelos de negócio inovadores e da identificação/criação de necessidades do cliente anteriormente inexploradas, ganham vantagens de aquisição imediata de *share* de novos mercados criando uma vantagem significativa. Esta dinâmica é visível quando verificamos na Figura 2 que em 2014, de acordo com a BCG (BCG The Boston Consulting Group, 2014), as suas empresas no topo da lista das 50 mais inovadoras são a *Apple* e a *Google*<sup>1</sup>. Empresas reconhecidas pela sua capacidade disruptiva e que conquistaram espaços globais através da aposta contínua do desenvolvimento da sua oferta.

Através dos resultados apresentados pelo BCG, e apresentados na imagem 2, que as empresas de tecnologia e telecomunicações estão nos primeiros lugares (7 das top 10) e que as empresas de consumo obtêm 10 do top 50 sendo o segundo maior grupo nesta lista. Sendo empresas extremamente focados em *bundles* produto/serviço e atendendo à concorrência feroz do setor tecnológico e de comunicações não é de estranhar que exista um investimento significativo na área da inovação pelas razões referidas anteriormente. Embora a inovação seja cada vez mais uma prioridade, a maioria dos executivos entrevistados (70%) referem que as capacidades inovadoras da sua empresa são medianas e 13% consideram-nas fracas. Isto deve-se em parte

<sup>1</sup> Recentemente a Google, na qualidade de estrutura agregadora de diferentes divisões estratégicas, sofreu uma reestruturação sendo criada uma *Holding* com o nome Alphabet Inc. A Google Inc passará a ser uma das divisões da empresa (agrupando a Google(motor de busca), o Google Maps, o Google Chrome, o Youtube, o sistema operativo Android e o Gmail. As outras divisões passaram a ser componentes desta Holding migrando assim para estrutura. (Calico Biotecnologia, Google X, Google Capital e Google Ventures ) (Page, 2015) Contudo, e para manter ao máximo a coerência com as fontes utilizadas a referência a “Google” como a empresa mãe continuará ao longo deste documento.

ao facto de a inovação ser um processo difícil e que necessita de ser muito bem estruturado. Apenas empresas com fundações fortes conseguem atingir níveis mais elevados de capacidade inovadora.

## 2.2 Metodologias de inovação

### 2.2.1 *Perspetiva closed innovation versus open innovation*

Até ao século XXI a inovação nas organizações era maioritariamente fechada, ocorrendo dentro das fronteiras da empresa sendo realizada em isolamento em relação às restantes entidades presentes no mercado. Este modelo de inovação assenta na base do desenvolvimento interno utilizando unicamente recursos da organização no seu departamento de *I&D* (Sviokla, 2011). Contudo, com o mercado atual em constante e rápida evolução, com o aumento da disponibilidade de conhecimento atual, com a elevada mobilidade dos recursos humanos e com a redução do ciclo de vida dos produtos, verificou-se a necessidade de enquadrar a inovação em modelos mais dinâmicos que permitissem fazer frente a estas dificuldades. Nesse sentido, um conjunto crescente de empresas têm envolvido ativamente clientes, fornecedores e outros *stakeholders* nos processos de inovação (Rodriguez, Ibarra, & Arenas, 2015).

O conceito de inovação aberta foi popularizado por Henry Chesbrough no livro *Open Innovation* (2006). Chesbrough defende que as empresas podem e devem aproveitar as fontes de conhecimento exteriores presentes no seu “ecossistema” (cliente, fornecedores etc...) e no sentido contrário contribuir para o aumento do conhecimento dos *stakeholders* envolvidos quando esta partilha de informação não coloca em perigo a posição competitiva da empresa (Sviokla, 2011). Com o crescimento das ferramentas sociais como *blogs*, *wikis*, entre outras, potenciadas pelo desenvolvimento da internet nas últimas décadas, surgem cada vez mais canais de comunicação que permitem às empresas ter acesso a milhões de utilizadores, obtendo contacto com uma fonte de informação que permite, entre outros, o teste de conceitos por parte dos utilizadores. Este facto é de extrema importância para as empresas porque podem obter informação de mercado de forma muito mais ágil e imediata. A utilização da chamada “sabedoria das massas” é gritante nas grandes empresas associadas a plataformas online que, como ninguém, sabem utilizar esta fonte de informação para melhorar o serviço prestado.

A Amazon, por exemplo, vende exatamente os mesmos produtos que os seus concorrentes diretos, e recebe exatamente as mesmas descrições de produto, imagens de capas e conteúdo editorial por parte dos fornecedores na venda de livros. Contudo, a aposta na envolvimento do utilizador estimulando a revisão dos produtos e disponibilização destas mesmas revisões no site, foi uma aposta diferenciadora de aproveitamento da capacidade intelectual das massas (O'Reilly, 2007). Deste modo, não só cria confiança nos novos utilizadores com a presença de opiniões neutras relativas ao produto, mas também reforça no cliente que interagiu ativamente com a empresa uma relação de proximidade que aumenta a sua fidelização à empresa. Devido à quantidade enorme de utilizadores que têm, a Amazon também utiliza data criada pelas visitas ao seu site para desenvolver melhores resultados de pesquisa de produtos. Enquanto que na maioria dos sites da concorrência eram promovidos produtos próprios ou resultados patrocinados, a Amazon indica sempre os “mais populares” utilizando indicadores em tempo real que não se baseiam apenas nas vendas mas em outros fatores considerados relevantes para definir o “fluxo” de clientes em torno de determinado produto. Esta utilização inovadora da “*wisdom of the crowds*” aliado a estratégias inovadoras como a oferta de

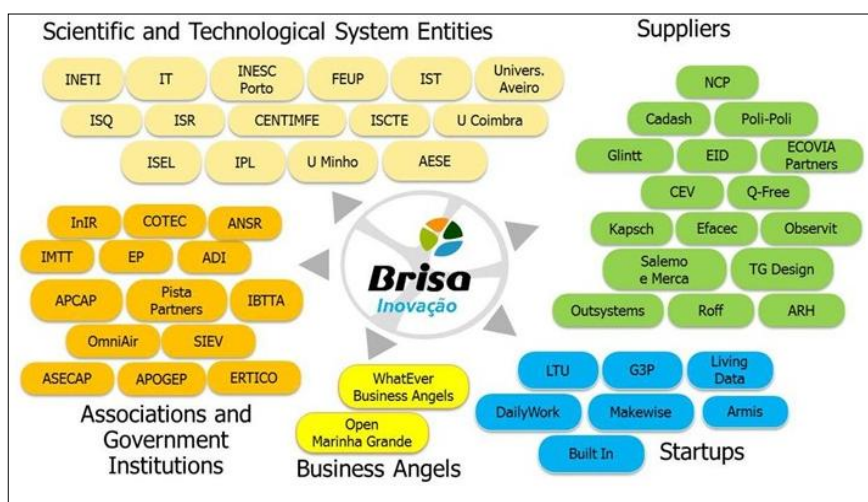
produtos em "Long tail" fizeram da Amazon um dos principais *players* neste mercado. Podemos ver na Tabela 1 as características de cada uma das perspectivas de forma comparada.

Tabela 1 –Inovação Fechada versus Inovação Aberta (Sviokla, 2011)

	Inovação Fechada	Inovação Aberta
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explora talento e conhecimento “quantificável”</li> <li>• Mantém a competição “em cheque”</li> <li>• Maior proteção da propriedade intelectual</li> <li>• Mais controlo á empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expande de forma económica a base de talento da empresa e o acesso a informação</li> <li>• Acesso ágil ás atitudes, necessidades e preocupações do cliente</li> <li>• Maior abrangência de pontos de vista na discussão de propostas</li> <li>• Partilha de risco</li> </ul>
Utilização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado a projetos complexos a nível tecnológico ou científico</li> <li>• Projetos em que a o segredo e a proteção de propriedade Intelectual é fundamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos não dependentes de dados e análise científica complexos nem de elevados níveis de integração</li> <li>• Projetos em que o segredo ou a propriedade intelectual não são fundamentais</li> </ul>
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas armas, drogas, infraestruturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos de consumo, filmes, músicas</li> </ul>

A Brisa é um exemplo extremamente interessante da utilização de uma rede inovadora com diferentes *stakeholders* de modo a desenvolver valor não só para a empresa mas também para o País, como exemplifica a Figura 3 (Innovation Model and Network, 2012). Esta rede de inovação, estimulada pelo “ITS *Competence Center*” relaciona associações e instituições governamentais com universidades e pólos tecnológicos, *Startups*, *Business Angels* e fornecedores utilizando a Brisa Inovação como *pivot* destes contactos e desenvolvendo esta rede para a pesquisa e desenvolvimento de soluções nos seus sistemas. Deste modo, a empresa não só desenvolve a sua atividade como também incentiva à inovação e ao desenvolvimento de novas empresas com potencialidade de crescimento. Como é visível no modelo de rede de inovação apresentado pela BRISA, as universidades são uma fonte de conhecimento que impacta positivamente o processo de inovação das empresas. Este relacionamento pode ser conseguido através de vários canais como parcerias de investigação, serviços de pesquisa , empreendedorismo académico, transferência de recursos humanos,

comercialização de propriedade intelectual, publicações científicas e interações informais (Rodriguez, Ibarra, & Arenas, 2015).



**Figura 3 –Rede Inovativa Brisa- Identificação de Stakeholders (Innovation Model and Network, 2012)**

Embora estes princípios de inovação sejam distintos, raramente são utilizados de forma independente devido à natureza dos mesmos. As empresas procuram uma mistura dos dois conceitos tentando, antes de iniciar o projeto, definir estrategicamente quais as partes do projeto que estão abertas, para quem estão abertas, com que objetivo estão disponíveis essas partes do projeto e quem extrai valor dessas componentes (Sviokla, 2011).

Através da resposta às questões identificadas anteriormente, as empresas lidam com três princípios básicos associados à inovação:

- A arquitetura de participação;

Conjunto de regras definidas para gerir quem têm acesso a quê no sistema e com que capacidades de intervenção. Quanto mais o acesso e participação de diferentes *players* mais aberta é a inovação a ser desenvolvida. Um exemplo prático que pode ser utilizado para facilmente explicar o conceito é o dos classificados nos jornais. Dentro de determinadas fronteiras o cliente tem controlo sobre conteúdo, contudo os editores de jornal podem excluir conteúdos que considerem inapropriados e controlam o formato. Conforme o produto ou serviço oferecido inovação baseada no mercado envolve sempre uma componente de arquitetura de participação (O'Reilly, 2007);

- A escala mínima de eficiência;

A escala mínima de eficiência envolve o custo mínimo a que um produto ou serviço podem ser produzidos e serve como indicador de quanto o produto ou serviço podem ser competitivos no mercado. Este conceito afeta diretamente o quanto a empresa está disponível a ter abertura na inovação. Se uma empresa tiver que investir uma quantidade significativa de fundos em I&D de um produto ou serviço para um mercado com muitos competidores é expectável que exista um controlo apertado nos acessos ao processo. O setor farmacêutico é um exemplo de uma indústria em que o elevado investimento necessário para conseguir criar um produto competitivo e

escalável é enorme, sendo o valor de proteção de acesso à informação extremamente elevado (Sviokla, 2011);

- Extração de valor e controlo;

A posta em inovação por parte das empresas em ultima análise é realizada para criar valor. Sendo que o fluxo de valor criado pode seguir diversas direções dependendo dos *stakeholders* envolvidos. Nesse sentido, é fundamental, que exista uma definição exata destas iterações e de qual a distribuição final (ou continua) de valor.

Através da análise destas componentes estratégicas e da própria sensibilidade com o mercado, as empresas devem criar um *mix* destas duas perspetivas de modo a conseguirem obter o máximo de valor dos seus processos de inovação. Num passado recente grandes *players* do mercado baseavam a sua estratégia na vantagem atingida pela sua propriedade intelectual sendo apologistas de uma inovação o mais fechada possível. Contudo, devido à complexidade do mercado atual e à dificuldade em abrir novos mercados inexplorados, alguns setores sentem que têm que abrir as suas fronteiras mas sempre de forma faseada para atingir o seu objetivo. Algumas empresas têm de "jogar" com o mercado e arriscar algumas cedências. Um caso recente de abertura estratégica de propriedade intelectual ao mercado é a Tesla.

Em Junho de 2014 Elon Musk, CEO da Tesla, disse: *"All Our Patent Are Belong To You"* e anunciou que não iria processar outros fabricantes de automóveis elétricos que utilizassem as suas tecnologias para contribuir para o avanço tecnológico nesta área (Musk, 2014). Contudo esta abertura não foi realizada apenas por razões altruístas. A Tesla chegou à conclusão que, embora possuísse um portfólio considerável de patentes, não conseguiria desenvolver a indústria dos automóveis elétricos de forma independente. A empresa percebeu que ao remover a barreira de entrada aos seus concorrentes, devido à sua superior capacidade tecnológica, o mercado se iria desenvolver levando ao desenvolvimento de infraestruturas para estações de carregamento necessárias para o sustentar, permitindo um crescimento da própria empresa (Backler, Cimaroli, Deimler, & Kos, 2014).

### 2.3 Inovação e modelo de negócios

*"A mediocre technology pursued within a great business model may be more valuable than a great technology exploited via a mediocre business model"* - Henry Chesbrough

Uma organização pode investir significativamente em inovação criando tecnologias úteis para o mercado, mas só as consegue comercializar criando vantagem para a empresa, através do respetivo modelo de negócio associado. A tecnologia, por si só, não tem valor objetivo, o valor económico desta está "bloqueado" até que seja colocada no mercado e comece a gerar troca de valor. A definição de modelo de negócios toma então uma importância significativa no sucesso que o produto/serviço tem para a empresa. A mesma tecnologia apresentada ao mercado de duas formas distintas vai resultar em dois resultados económicos diferentes (Chesbrough, 2010).

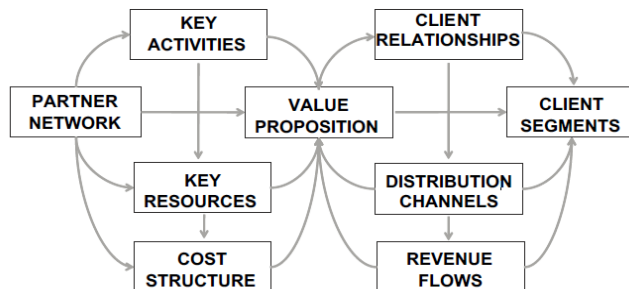
É relevante definir o conceito adotado de "Business Model" dado que é um conceito com definições muito variadas na literatura disponível. A definição utilizada será a apresentada por Chesbrough (2010) que diz que o Modelo de Negócios de uma empresa tem as seguintes funções:

- articular a proposta de valor (valor criado pela oferta da empresa para o seu cliente) ;



- identificar o segmento de mercado alvo e o modelo de criação de valor associado a esse segmento (clientes para quem o produto/serviço tem valor e em que moldes é transacionado);
- definir a estrutura da cadeia de valor que é necessária para criar e distribuir a oferta definida. Define também que ativos adicionais são necessários para apoiar esta cadeia;
- estruturar os mecanismos de obtenção de receita para a empresa;
- estimar a estrutura de custo da empresa e potencial de lucro associado (tendo em conta a proposta de valor e a cadeia de valor identificada);
- descrever a posição da empresa dentro da rede em que se encontra identificando e ligando fornecedores e clientes, mapeando também competidores e parceiros estratégicos;
- formular a estratégia através da qual a empresa ganha e mantém vantagem no mercado.

Através da decomposição, apresentada na figura 4, torna-se mais visível a interação entre estes conceitos e como a empresa os deve trabalhar de forma a atingir os objetivos financeiros definidos para o produto/serviço associados à sua proposta de valor. É de salientar também que a proposta de valor é a componente central desta rede. Para a definir é fundamental identificar todos os *players* do mercado e conseguir relacionar as capacidades da empresa com as necessidades do cliente. É por isso que é importante conhecer as dores do cliente em detalhe e perceber como as resolver de um modo atraente para este e a um custo que esteja disposto a pagar.



**Figura 4 – Decomposição de Modelo de negócios em 9 pontos por Osterwalder (Chesbrough, 2010)**

A avaliação da proposta de valor também deve ser feita tendo em conta o ambiente onde a empresa está inserida e considerar os *stakeholders* relevantes para além dos clientes como as autoridades legais, a competição e a própria empresa, como indicado na Tabela 2.

**Tabela 2: Perspetivas de avaliação da proposta de valor tendo em conta os principais *stakeholders* (P.Maglio & Spohrer, 2013)**

Stakeholder	Measure	Pricing	Questions	Reasoning
Customer	Quality (revenue)	Value-based	Should we (offer it)?	Model of customer: Do customers want it? Is there a market? How large? Growth rate?
Provider	Productivity (profit)	Cost-plus	Can we (deliver it)?	Model of self: Does it play to our strengths? Can we deliver it profitably? Can we continue to improve?
Authority	Compliance (taxes, fines)	Regulated	May we (offer and deliver it)?	Model of authority: Is it legal? Does it compromise our integrity in any way? Does it create a moral hazard?
Competitor	Differential advantage (market share, unique capabilities)	Strategic	Will we (invest in it)?	Model of competitor: Does it put us ahead? Can we stay ahead? Does it differentiate us?

Dada a complexidade e heterogeneidade destes *inputs*, é possível estruturar diferentes modelos de negócio altamente adaptáveis aos segmentos identificados, conseguindo assim estar em maior consonância com o mercado. Alguns exemplos de modelos de negócio encontram-se listados na Tabela 3.

**Tabela 3 – Diferentes exemplos de modelos de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2009)**

Tipo	Como funciona	Exemplo
<b>Venda direta</b>	Venda de produto ou serviço é realizada através de uma rede de vendedores que vendem diretamente ao cliente final.	Avon, Herbalife
<b>Franchising</b>	Compra do Modelo de negócio de outra empresa. Em vez de desenvolver um produto/serviço novo o comprador do franchising adquire um modelo de negócio definido com cadeia de valor e modelo definido. A empresa “mãe” adquire um valor de licença e uma percentagem dos lucros obtidos.	MCDonald’s, Subway...
<b>Freemium</b>	A empresa presta um serviço base gratuito de modo a estabelecer uma relação com o cliente oferecendo posteriormente melhorias de serviço, aumento de oferta ou redução de publicidade através de um custo. Modelo muito usado em empresas baseadas na web	Farmville, Skype ...
<b>Subscrição</b>	Modelo de negócios comum em indústrias com custos de aquisição elevados. Com este modelo a empresa pretende reter os clientes com contratos de longa duração e tentar garantir a recompra e a receita associada. As empresas tentam que os clientes fiquem associados a um plano de pagamentos automático sendo penalizado o cancelamento.	Ginásios, operadoras ...
<b>Renting\ Leasing</b>	Passagem temporária de direitos exclusivos sobre determinado ativo durante um período de tempo fixo em troca de determinado valor periódico.	Leasing de automóveis seguradoras

## 2.4 Particularidade dos serviços

Serviços são atividades económicas transmitidas de um ator para outro, sendo o modelo mais comum o de implementação soluções baseadas em *performance* temporal, de modo a atingir determinados resultados nos recipientes do serviços, em objetos ou em outros ativos da responsabilidade do recipiente. Em substituição do seu dinheiro, tempo ou esforço, os clientes de serviços esperam obter valor de acesso a bens, trabalho, profissionais especializados, locais, redes e sistemas mas sem obter, normalmente, propriedade dos elementos físicos envolvidos. (Lovelock & Wirtz, 2011)

Os serviços possuem características únicas que fazem com que seja importante distinguir os modelos de inovação e os modelos de negócio a aplicar neste caso. As características fundamentais que distinguem os serviços e que levam a que tenham uma gestão única são :

- Participação do cliente:
  - Nos serviços o cliente é um participante ativo do processo numa lógica de co-criação. Esta presença ativa tem que ser muito bem enquadrada na organização da empresa devido aos pontos de contacto existentes. Na maioria dos casos o cliente tem uma interação ativa com o *front office* da organização, sendo por isso fundamental desenvolver as evidências físicas destes pontos e criar uma experiência que leve ao aumento do *CLV* dos clientes na empresa;
- Intangibilidade:
  - Os serviços são ideias e conceitos; os produtos são objetos. Devido a isto, é extremamente difícil patentear um serviço e conseguir manter os benefícios de um serviço inovador. As empresas de serviços baseadas num modelo de negócio inovador têm de expandir rapidamente para cobrir o mercado ou serão facilmente alcançadas;
  - A intangibilidade também dificulta a avaliação do mesmo pelo cliente antes do consumo do mesmo, existindo um esforço significativo por parte das empresas em construir espaços (físicos e/ou virtuais) que contribuam positivamente para a perceção do cliente relativamente ao serviço em causa. Um caso conhecido de desenvolvimento de *front office* de modo a trabalhar a perceção do cliente e influenciar assim a sua imagem da marca é o da empresa *Apple* com as *Apple Stores* (Johnson, 2011). A aposta na experiência criada para o cliente aumenta o valor que o produto ou serviço prestado tem para o mesmo;

*“Think about this: Any store has to provide products people want to buy. That’s a given. But if Apple products were the key to the Stores’ success, how do you explain the fact that people flock to the stores to buy Apple products at full price when Wal-Mart, Best-Buy, and Target carry most of them, often discounted in various ways, and Amazon carries them all — and doesn’t charge sales tax!*

*People come to the Apple Store for the experience — and they’re willing to pay a premium for that.”*

–Jon Ronson – former senior VP for retail at Apple (Johnson, 2011)

- Simultaneidade
  - Os serviços são consumidos enquanto são produzidos não podendo ser assim armazenados. Este é um ponto crucial na gestão de serviços Para além de impossibilitar uma gestão dividida entre as operações internas de planeamento e controlo e as operações associadas ao ambiente externo, a simultaneidade dos serviços impede a criação de *stocks* para lidar com flutuações de procura pelo mercado. Enquanto que uma empresa de produtos tradicional pode gerir a sua capacidade tendo uma “almofada” de *stock* presente, nos serviços, a má gestão de capacidade, pode levar a aumentos significativos no tempo de espera do cliente levando a más experiencias por parte do mesmo. Outra questão associada à simultaneidade dos serviços é o controlo de qualidade do mesmo. Enquanto que na industria de produtos tradicional existe um espaço de tempo antes de colocação no mercado que permite avaliar a qualidade do mesmo, no caso dos serviços não é possível avaliar o serviço antes de ser consumido, dificultando muito a garantia de qualidade e a extração de KPIs dos processos de prestação do serviço.
- Perecibilidade
  - O conceito de perecibilidade está estritamente ligado ao conceito de simultaneidade e diz respeito às perdas associadas ao não consumo de serviços. Caso um serviço não seja consumido é perdido o valor potencial criado para a empresa. Um exemplo desta problemática são as viagens de avião: Um lugar que não esteja ocupado numa viagem é valor perdido para a empresa pois nunca será recuperado, os custos fixos mantêm-se caso o avião vá cheio ou não. Para combater esta dificuldade e gerir as capacidades internas as empresas são obrigadas a utilizar estratégias para lidar com flutuações de procura ao longo do tempo. (Ex: trabalhadores *part-time*, promoções épocas baixas ... )
- Heterogeneidade
  - A heterogeneidade surge de duas características acima descritas. A intangibilidade e a participação do cliente no processo de prestação de serviço. Estas duas características fazem com que existam variações nos serviços prestados a diferentes clientes e que existam alterações na perspetiva dos mesmos em relação aos serviços prestados. Esta condição dos serviços aumenta a importância da personalização e da adaptação da prestação dos serviços conforme o cliente em questão tornando o cliente o foco da transação. Nesta relação é fundamental a atuação dos funcionários/pontos de contacto das empresas de modo a criar uma atmosfera positiva. É por isso de extrema importância estratégia para uma empresa a gestão dos seus funcionários.

*“In the service Business you can’t make happy guests with unhappy employees”* – J. Willard Marriot – fundador cadeia Marriot Hotel

## 2.5 Marketing mix dos serviços

Na estruturação das suas empresas e das estratégias a aplicar aos seus produtos/serviços é importante para os gestores definirem princípios base para a sua relação com o mercado. O *marketing mix* é composto pelos elementos que uma empresa controla e que podem ser utilizados para satisfazer os clientes ou comunicar com eles. O *marketing mix* tradicional é composto por quatro P's sendo mais tarde alargado para sete P's. Os três P's agregados mais tarde são utilizados na definição do *marketing mix* dos serviços. Estas novas componentes advieram principalmente do facto de os serviços terem um contacto mais direto com os cliente e de estes atores estarem no local de criação dos mesmos. Estes elementos são adicionados ao *marketing mix* como elementos individuais porque estão dentro do controlo da empresa e porque podem influenciar a escolha do serviço por parte do cliente e a satisfação com o mesmo.

Os sete P's podem ser descritos da seguinte forma (Zeithalm, Bitner, & Gremler, 2005):

**Produto:** Características tangíveis e visuais dos produtos/serviços como por exemplo a marca, a embalagem entre outros.

**Lugar (Place):** Define como vai ser distribuído o produto ou serviço em questão. O distribuidor/fornecedor têm que entregar o produto/serviço no local e momento mais adequado para o seu segmento alvo.

**Promoção:** Identifica como vai ser feita a promoção do produto/serviço, descriminado as promoções realizadas, a publicidade, a força de vendas entre outros.

**Preço:** Modalidades definidas de preço para o cliente, identificando potenciais descontos por exemplo.

**Pessoas:** Todos os atores humanos que cumprem uma parte na entrega do serviço e que devido a isso influenciam a perceção do cliente. O pessoal, os clientes e outros clientes presentes na prestação de serviço.

**Evidências físicas:** O ambiente no qual o serviço é prestado e onde a empresa e o cliente interagem e quaisquer componentes tangíveis que facilitam a performance ou a comunicação de serviços.

**Processo:** Procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades através do qual o serviço é entregue - sistemas de entrega e operacionalização dos serviços.

Estes elementos são identificados como base para desenvolver planos de *marketing* de qualquer empresa. A noção associada de "Mix" implica que as variáveis são interdependentes (Zeithalm, Bitner, & Gremler, 2005). O relacionamento destas componentes é fundamental para atingir um segmento de mercado específico pela empresa e para organização da mesma. Encontramos relacionamento direto entre os pontos identificados e os parâmetros fundamentais avaliados na definição de modelo de negócios de uma empresa.

A importância destes pontos é visível no modelo *servuction*. Este modelo divide o processo de entrega de serviços em duas partes: espaço visível de interação (*frontstage*) e espaço invisível do serviço para o cliente (*Backstage*). Este esquema ajuda a compreender todas as interações numa prestação de serviços e a compreender quais as principais influências no valor percebido pelo cliente do serviço prestado, de modo a explicitar a importância da interação contínua e coordenada entre o *frontstage* e o *backstage*. É extremamente relevante a influência do espaço físico, do representante da empresa presente e da envolvente dos clientes

presentes ou que influenciaram indiretamente a sua perceção como a rede pessoal do cliente (Zeithalm, Bitner, & Gremler, 2005).

A utilização de termos como “atores”, “*front stage*” e “*backstage*” não é inocente. A representação metafórica de comportamento como drama é a base para um modelo que permite uma visão mais efetiva quando se examinam as interações entre indivíduos. Podemos facilmente perceber porque esta visão é útil para descrever os encontros em serviços. A metáfora de drama e os vários conceitos envolvidos dão um enquadramento para descrever, estudar, compreender e comunicar sobre as experiências em serviços. A natureza dos serviços e da sua prestação, é muito semelhante a esta ideia de drama como comportamento. Ambos estão focados nas táticas e estratégias utilizadas por pessoas para criar e sustentar impressões desejáveis para uma audiência. Ambas sugerem também que através da gestão cuidada da performance dos atores e do ambiente físico onde ocorrem são fundamentais para criar uma experiência positiva. (Grove & Fisk, 1992)

## 2.6 Inovação em serviços

Existem várias vantagens na aposta na inovação em serviços como o aumento da rentabilidade da oferta existente, a atração de novos clientes para a empresa, o aumentar a lealdade dos clientes existentes e abrir novos mercados entre outros. (Stone & Easingwood, 1999) É contudo importante perceber que dadas as características específicas dos serviços referidas anteriormente, existem diferenças nos processos de inovação entre produtos e serviços. Esta mudança de paradigma em relação à inovação clássica associada ao produto leva ao surgimento de dificuldades específicas neste processo quando se fala em serviços (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006):

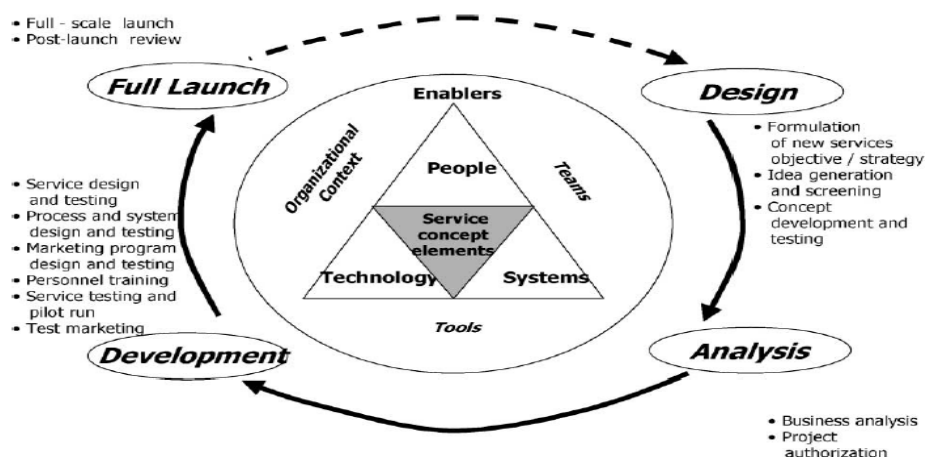
- **Capacidade de proteção de propriedade intelectual:** Como referido anteriormente, é de extrema dificuldade para um serviço patentear os seus processos. Devido à transparência dos mesmos é mais fácil a imitação para a concorrência
- **Natureza incremental dos serviços:** Devido à participação ativa dos clientes nos serviços a inovação destes tende a ser evolucionária, em vez de radical, facilitando a aceitação
- **Nível de integração necessária:** A inovação em serviços requer integração entre pessoas, produto e tecnologia, requerendo uma solução integrada dos sistemas na empresa.
- **Teste de serviços em ambiente controlado:** Devido à envolvimento vista no ponto anterior referente à componente presencial dos serviços, é praticamente impossível criar situações reais de teste de serviço que crie informação útil de avaliação do mesmo.

Existem vários tipos de inovação que podem ser identificados nos serviços e que podem ser divididos em dois grandes grupos: inovação radical e inovação incremental. Sendo que a inovação radical refere-se a serviços que não existiam anteriormente ou a disponibilização de novos métodos de oferta de serviço. Estes diferentes tipos de inovação podem ser observados de forma resumida na Tabela 4.

Tabela 4: Tipos de inovação em serviços (Menor, Tatikonda, &amp; Sampson, 2002)

Nova categoria de serviço		Descrição
Inovação Radical	Grande inovação	Novos serviços para mercados ainda indefinidos: inovação geralmente potenciada por informação e tecnologia
	Start-up	Novos serviços num mercado que já é servido por serviços existentes
	Novos serviços para mercado previamente servido	Nova oferta de serviços para clientes existentes de determinada organização (embora esses serviços possam estar disponíveis através de outras empresas)
Inovação Incremental	Melhorias na oferta de serviços	Acréscimos na prestação de serviços atual tais como: novos <i>itens</i> de menu, novas rotas e novos cursos
	Melhoria de serviço	Alterações nas características dos serviços atualmente oferecidos
	Mudanças de estilo	Alterações visíveis modestas que têm impacto no cliente ao nível da perceção, emoção e atitude. As alterações de estilo não alteram o serviço a nível estrutural, apenas a aparência

A origem de ideias para inovação pode vir de muitos locais tendo em conta as interações particulares deste setor. Existe um relacionamento próximo dos *stakeholders* envolvidos podendo surgir alterações de qualquer um destes locais. Através da avaliação de tendências de utilização de serviços, de bases de dados de clientes, de literatura, de *feedback* de fornecedores etc. as empresas conseguem identificar oportunidades de melhoria ou perspectivas ainda não exploradas. Estas ideias alimentam o processo de desenvolvimento dos serviços (NSD) que se encontra esquematizado na Figura 5.



**Figura 5 – Ciclo NSD (New Service Development) (Menor, Tatikonda, & Sampson, 2002)**

A etapa de desenvolvimento é alimentada pelas ideias identificadas pela empresa como relevantes. Nesta fase as ideias são filtradas e testadas em termos de aplicabilidade. Os projetos que “sobrevivem” a este escrutínio passam à fase de análise em que são avaliados em relação ao potencial estratégico para a empresa em termos de rentabilidade para a mesma. Após a autorização o projeto passa para a fase de design. Nesta fase, o serviço é estruturado e testado em teste piloto a nível de marketing e design do mesmo. Finalmente, um serviço que tenha passado estas etapas com sucesso é implementado no mercado (Fitzimmons & Fitzsimmons, 2006).

Estes processo é alimentado por facilitadores :

- Equipas multidisciplinares na empresa: Fundamental na aquisição de diferentes perspetivas especializadas no desenvolvimento do serviço e na facilitação de processos e contactos;
- Ferramentas: softwares ou outras tecnologias de apoio e estruturação de conceitos;
- Cultura da organização: é fundamental uma organização com uma cultura forte de apoio á inovação.

Os potenciadores da inovação referidos anteriormente podem ser enquadrados no centro do esquema NSD nos pilares “Pessoas” ,”Sistemas” e “tecnologia”

O conceito de pessoas neste caso refere-se a clientes e a funcionários. Os funcionários têm que ser adquiridos e treinados para esta vertente. Os clientes têm que ser analisados e compreendidos de modo a estimular o comportamento pretendido.

O sistema também é fundamental para ser possível completar quaisquer tarefas que sejam necessárias e para sustentar a entrega do serviço, estando principalmente associado ao *back office*. Pode contudo estar associado ao *front-office* como é o caso da venda de bilhetes online.

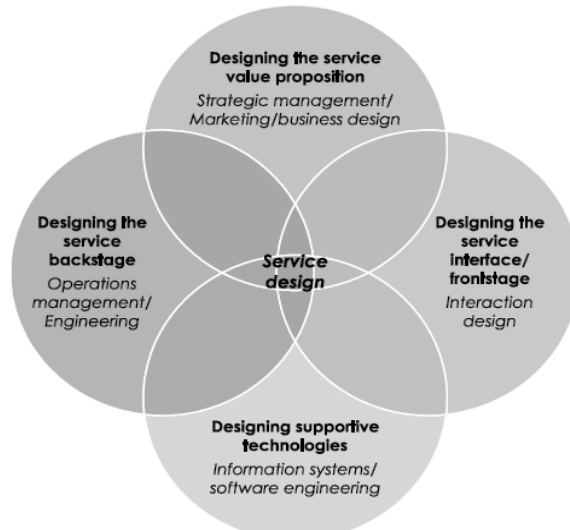
A componente tecnológica refere-se aos avanços que potenciam a inovação nos serviços. Por exemplo, o advento da internet potenciou serviços e-commerce inexistentes anteriormente. É por isso fundamental para uma empresa a monitorização de novas fontes tecnológicas para manutenção da sua posição competitiva (Fitzimmons & Fitzsimmons, 2006).

### **2.6.1 Service Design**

A etapa de *service design* do processo (NSD) é fundamental para a criação de um serviço que decorra de acordo com as expetativa do cliente e da própria empresa prestadora deste. Para atingir este objetivo é fundamental o desenvolvimento de sistemas de serviços complexos que requerem a integração de múltiplos canais, pessoas, processos e tecnologias. É nesse sentido necessário mapear e organizar essas interações, através da utilização de metodologias multidisciplinares, para criar um novo serviço sustentado. (Patrício & Fisk, *Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives*, 2013)



O *service design* conjuga a visão de várias disciplinas de modo a criar uma visão central e organizada da estrutura e da prestação do próprio serviço conjugando perspetivas de *Back Office* e *Front office* sendo que estas, na visão do prestador do serviço, são diferentes mas indissociáveis.

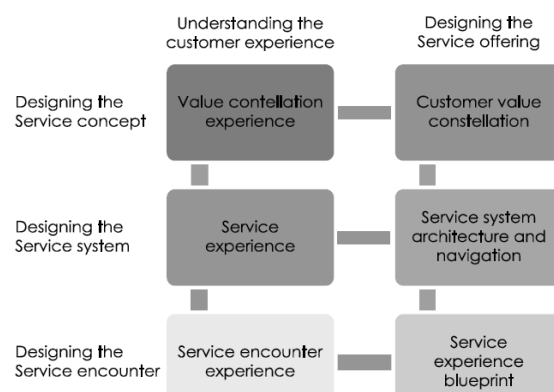


**Figura 6: *Service design* como área interdisciplinar**  
**(Patrício & Fisk, *Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives*, 2013)**

Na Figura 6 podemos ver as diferentes disciplinas envolvidas organizadas no design do serviço agrupadas de modo representativo das interações entre as mesmas. É importante compreender a contribuição de cada uma das disciplinas e como se relacionam para a criação de um novo serviço (Patrício & Fisk, 2013). O *marketing* de serviços contribui com o design da proposta de valor do serviço e na definição de como a organização a entrega em todos os encontros de prestação de serviços. O design de interação contribui com a definição e construção das interações com o cliente. A gestão de operações desenha os processos de *backstage* e o sistema do serviço que permite a entrega de serviços de forma eficiente. A engenharia de serviços contribui com o desenvolvimento de soluções baseadas em tecnologia para servirem de apoio à estrutura tanto em *backstage* como em *frontstage* (Patrício & Fisk, 2013).

### 2.6.2 Multilevel service design

O *multilevel service design* é um método interdisciplinar para o desenho de sistemas de serviços. (Patrício & Fisk, *Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives*, 2013) Este método permite o design integrado da oferta de serviço em três níveis hierárquicos com um foco no cliente. Estrutura o desenho do conceito de serviço da organização, o sistema de serviços da organização e o desenho de cada encontro de serviço.

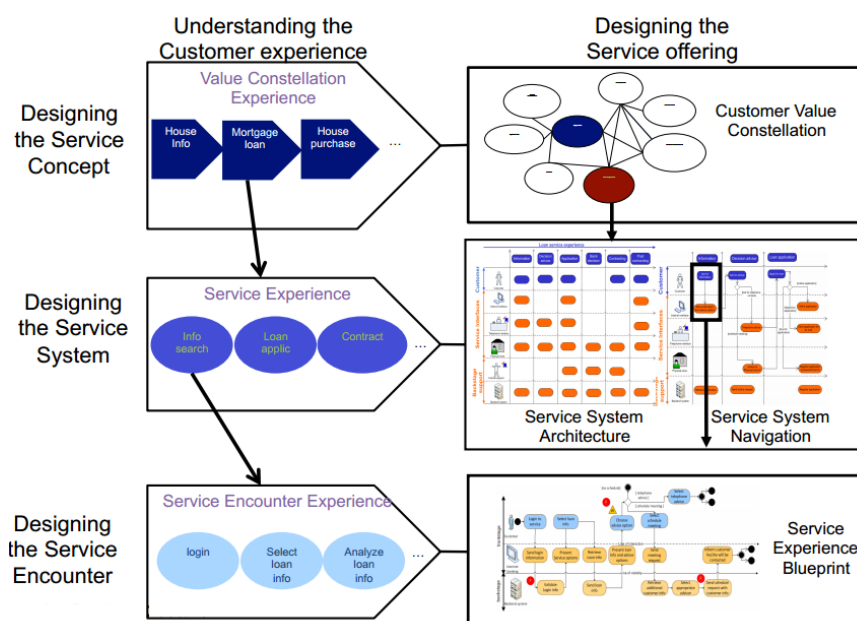


**Figura 7: Modelo geral de *multilevel service design* (Patrício & Fisk, *Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives*, 2013)**

O MSD é realizado em 4 etapas obtendo um *output* para cada um destes três conceitos como é visível na Figura 7. Também é visível a importância de compreender e envolver o cliente no desenho de novos serviços. De modo a conseguir compreender o cliente e criar os *outputs* indicados, o método MSD utiliza estas quatro etapas fundamentais sequenciais. Em primeiro lugar é necessária a realização de um estudo aprofundado do cliente sendo realizada a três níveis: *Value constellation experience*, *service experience* e *service encounter experience*. A informação obtida nesta etapa inicial serve como input para as restantes fases de design. Inicialmente é desenhado o Conceito de serviço através do CVC (*customer value constellation*). Esta representação gráfica demonstra o conjunto de ofertas de serviço e as relações entre estes, que permitem ao cliente co-criar na sua experiência em determinada atividade. De seguida é desenhado a arquitetura de sistema do serviço (*service system architecture* “SSA”) e o sistema de navegação do serviço (*service system navigation* “SSN”). O SSA permite definir a estrutura do sistema do serviço demonstrando as interações entre os processos de suporte da prestação de serviço e a possível oferta multi-interface. O SSN mapeia as possíveis alternativas que possam advir da utilização do serviço por parte do cliente nas suas interações com o prestador do mesmo (Patrício & Fisk, 2013). Por último é construído o *service experience blueprint* (SEB) para identificar e desenhar a envolvimento de todos os encontros no serviço. A relação destas metodologias é visível na Figura 8.

A utilização deste modelo de *design* de serviços permite à empresa obter uma visão multidisciplinar e a vários níveis dos seus processos e de como decorre o contacto com os seus clientes. Isto permite obter uma análise muito mais concreta de como o serviço é entregue, ajudando a resolver uma das maiores dificuldades dos prestadores de serviços associada à intangibilidade dos mesmos, que é a de ter dados ou ilustrações concretas que lhes forneçam uma organização dos seus processos e que lhes permitam identificar mais

facilmente pontos de intervenção para melhoria de serviço e desenvolver medidas de gestão de qualidade da oferta final mais concretas.



**Figura 8: Modelo dos componentes do *multilevel service design* (Patrício L., Fisk, Cunha, & Constantine, 2011)**

### 2.6.3 Implementação

As metodologias revistas anteriormente são complementares no processo de desenvolvimento e desenho de novos serviços e são fundamentais para dar uma representação visual da ideia abstrata que são os serviços em muitas empresas. O ciclo NSD e as metodologias MSD são úteis para perceber não só como desenvolver processos eficazes para a construção de novos serviços partindo de uma ideia, mas para os desenhar em termos processuais em torno do cliente. Deste modo é possível criar serviços com uma atuação nos pontos de contacto “*front stage*” devidamente apoiada por todos os processos e pessoas internas. Deste modo pretende-se uma prestação de serviços com a qualidade pretendida e com o mínimo de desvios de acordo com o perspectivado pela empresa, tendo apenas o cliente como fonte de alterações na prestação dos serviços na sua condição de ator ativo.

Existem contudo outros fatores fundamentais para conseguir ter uma implementação de inovação nos serviços com sucesso. Alguns destes fatores já foram referidos anteriormente, como as pessoas, a tecnologia e contexto organizacional. (Berry, et al., 2006), propõe nove pontos fundamentais para o sucesso da inovação dos serviços na implementação no mercado existente ou criação de um novo.

#### 1. Modelo de negócios escalável

Este ponto é extremamente problemático no setor dos serviços. Enquanto que na produção a escalabilidade é obtida através de economias de produção e através da distribuição, os serviços requerem trabalho de recursos humanos muito mais intensivo tornando assim difícil a economia de escala. As principais ferramentas que as empresas de serviço tem à disposição para aumentar a produtividade é através do incentivo dos seus funcionários que são a sua principal fonte de custo.

Atualmente as empresas procuram soluções tecnológicas para esta problemática tentando ao máximo migrar serviços prestados por pessoas para estas novas soluções. (Berry, et al., 2006) Podemos ver estes princípios nos supermercados com as caixas automáticas. Embora se perca a flexibilidade de prestação de serviço e o contacto humano, tem outras vantagens para o cliente como a rapidez.

## 2. Gestão compreensiva da experiência do cliente

Este ponto é claramente visível na metodologia MSD: é fundamental a gestão dos pontos de contacto cliente-prestador de serviço de modo a criar uma experiencia que o cliente queira repetir. A experiência do consumidor é de natureza holística e envolve as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do cliente. Esta experiencia é criada não só pelos aspetos da prestação de serviço criados pela empresa mas também pelo ambiente social em que se encontra o cliente e que estão fora do controlo do prestado (amigos, família, entre outros) (Verhoef, et al., 2009).

## 3. Investimento na performance dos funcionários

Tendo em conta a própria natureza dos serviços é fundamental a aposta na performance dos funcionários tanto a nível de *back office* como de *front office*. Os funcionários são um dos pontos de contacto da empresa daí existir um cuidado especial em manter a motivação dos funcionários da empresa para manterem a performance desejada. Também existe um cuidado especial com o processo de contratação, com o treino e educação inicial e contínuo, partilha de informação, compensações baseadas na performance e promoção interna da marca. (Berry, et al., 2006).

## 4. Inovação operacional continua

Devido às suas características os serviços são sempre intensivos em termos operacionais sendo este o grande foco da organização das empresas. É crítico que os serviços estejam constantemente a inovar nestas operações de modo a tornar difícil a imitação por parte de competidores, tendo os prestadores de serviço de estar sempre à frente da competição na identificação de necessidades dos clientes e em adequar as suas operações a estes.

## 5. Diferenciação através da marca

O facto de existir uma marca forte associada ao novo serviço é também importante para o sucesso da implementação de novos serviços no mercado. Dado que os serviços são baseados em performance, não existe a possibilidade, como nos produtos, de avaliar o mesmo antes da compra. Nesse sentido, o facto de um novo serviço estar associado a uma empresa mãe cria um sentimento de confiança no utilizador levando a uma redução da resistência do utilizador em experimentar o serviço.

## 6. A existência de um “campeão” da inovação na empresa

Para os projetos de inovação avançarem dentro de uma empresa é importante a existência de um mobilizador de recursos, alguém que seja capaz de navegar facilmente nos processos da empresa e transformar a ideia numa realidade presente no mercado. Este pivot tem que ter a capacidade de interagir com todas as partes relevantes para o projeto e conjugar todos os *inputs* num projeto de modo a conseguir desenvolver todas as potencialidades da ideia inicial.

7. Um benefício para o cliente superior ao presente no mercado

A inovação direcionada para uma nova oferta, só faz sentido se oferecer uma vantagem clara e objetiva em relação ao presente no mercado na altura. Se a inovação não for suficientemente benéfica, os clientes não terão motivação para migrar para o novo serviço proposto.

8. Preço

Para além do carácter inovador do serviço, é importante que o valor que o cliente tenha que pagar esteja enquadrado dentro das suas possibilidades e seja lógico tendo em conta o serviço prestado.

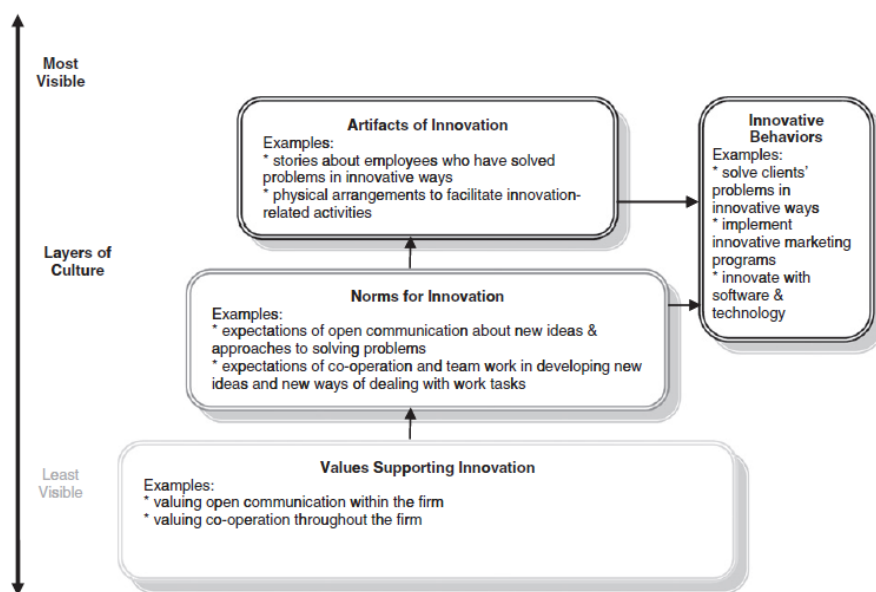
9. Inovação estratégica continua

É fundamental para as empresas apostarem em novas ideias continuamente de modo a abrir novas oportunidades de mercado. As grandes empresas de sucesso como a Google mantêm uma aposta continua no desenvolvimento de novos serviços, de modo a estar sempre na linha da frente da sua área, obtendo assim uma vantagem competitiva considerável perante os seus concorrentes. (Berry, et al., 2006).

#### 2.6.4 Cultura de inovação

Estes fatores de sucesso estão também dependentes da cultura organizacional da empresa. É necessária uma cultura que apoie a performance e inovação dos seus funcionários. Esta cultura para além de valorizar os recursos humanos cria uma cultura de inovação que torna a organização confortável com novas ideias e o risco associado. O objetivo é que os funcionários se sintam envolvidos e que confiem o suficiente para tentar novas coisas.

Para a definição de uma cultura inovadora numa empresa Schein (Suellen J & Coote, 2014) propõe três níveis base de uma cultura inovadora: valores de apoio à inovação, normas para a inovação e artefactos de inovação, identificados na Figura 9.



**Figura 9: Camadas de uma cultura organizacional que apoia a inovação (Suellen J & Coote, 2014)**

Os valores de apoio à inovação são valores intrínsecos que servem como princípios sociais ou filosofias para guiar comportamentos, rotinas e praticas organizacionais. Estes valores geralmente são comunicados pela direção para implementar/fomentar determinada cultura da organização. Através da motivação por parte de órgãos de gestão de determinados comportamentos também se criam normas de inovação que motivam comportamentos esperados de inovação na sua organização como por exemplo a expectativa de abertura para exposição de ideias e de comunicação aberta (Suellen J & Coote, 2014). Os valores e as normas definidas podem manifestar-se em artefactos de inovação. Artefactos de inovação são histórias, rituais, configurações físicas entre outros, relacionados com a inovação e que estimulam os restantes colaboradores ajudando na construção de um clima de inovação estimulando comportamentos inovadores. Num ambiente propicio à inovação os funcionários têm a oportunidade de se mostrarem. As condições têm que estar presentes para quando um funcionário avaliar os riscos /benefícios associados a apostar nas suas ideias se sinta apoiado. Assim, mais facilmente um colaborador se sente capaz de passar pelo processo de levar as suas ideias avante, investindo o seu tempo na ideia, ultrapassando as resistências internas e ao stress que este tipo de comportamento pode criar (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014).

#### **2.6.5 Empreendedorismo corporativo**

A definição de uma cultura pro-inovação permite a grandes empresas o desenvolvimento do conceito de empreendedorismo corporativo. Este conceito é uma forma de inovação corporativa e está associado a processos que facilitam os esforços da empresa em inovar constantemente o que lhes dá uma vantagem na adaptação a alterações no mercado. Esta inovação não se limita a produtos e serviços na sua forma mais crua, mas estende-se também a processos, cadeias de valor, modelos de negócio e à gestão (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014) .

Kuratko (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014), defende que existem cinco dimensões específicas que são determinantes num ambiente propicio ao comportamento empreendedor: apoio da gestão de topo à autonomia no trabalho realizado, responsabilidade, recompensas e reforços, disponibilidade de tempo e limites organizacionais. O apoio da gestão de topo refere-se à perceção que os funcionários têm do incentivo, facilitação e promoção de comportamento empreendedor na empresa. É também fundamental que a gestão disponha recursos suficientes para as ideias serem desenvolvidas. Estudos comprovam que uma estrutura de gestão que apoie a inovação ao longo de todos os seus níveis é fundamental nos *outputs* criados neste processo. (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014) A responsabilidade refere-se à perceção que o colaborador tem por parte da direção da sua tolerância perante a falha, permite a tomada de decisão, da sua margem de manobra sem controlo excessivo e a capacidade de delegação de responsabilidades por parte da gestão de topo para gestores intermediários e funcionários.

O sistema de recompensas e reforço positivo também é fundamental para a criação de um ambiente propicio ao empreendedorismo corporativo. É fundamental que o colaborador sinta que existem vantagens em desenvolver as suas ideias para a empresa. Ao construir um sistema de reforço e recompensa a empresa encoraja este tipo de comportamentos. Estudos sugerem que este é um dos princípios mais importantes para fomentar comportamentos empreendedores nas empresas (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014). É também essencial que os inovadores sintam que a sua carga de trabalho pode ser gerida tendo em conta o tempo

extra necessário para desenvolver os projetos. As empresas têm que estruturar os processos no sentido de permitir alguma flexibilidade neste sentido e têm que estar preparadas para arranjar soluções de substituição. A Google colocou a regra interna de que 20% do tempo dos seus funcionários deve ser dedicado em projetos “laterais” de inovação. Numa empresa como a Google esta aposta na inovação faz sentido e já trouxe alguns projetos extremamente interessantes como o *Google Glass* e o carro automático que surgiram como projetos externos ao *core* da empresa (Gersch, 2013).

Por ultimo, é importante que a gestão de topo defina as fronteiras para o processo de inovação. É importante o desenvolvimento de fronteiras flexíveis que permitam uma comunicação aberta interdepartamental. Contudo, é necessário que este processo esteja estruturado para evitar ineficiências e para ser possível gerir o âmbito do projeto de inovação. Deste modo, a gestão destas fronteiras permite a utilização de forma produtiva dos recursos destinados á inovação (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014).

Como referido anteriormente, a Google aposta na criação de uma cultura de empresa com *focus* na inovação e no fomento de empreendedorismo corporativo. Esta empresa procura assim conseguir estar na frente do mercado e conseguir de modo relativamente ágil alterar as o seu modelo de negócio quando confrontada com ideias inovadoras. A metodologia que a Google procura atingir assenta em 5 pontos que são coincidentes tanto com o modelo de Schein como com as estratégias de promoção de empreendedorismo corporativo anteriormente referidos (Gersch, 2013).

1. **Urgência de redefinição de processos/modelos de negócio:**  
Garantir que pelo menos 50% da organização está intrinsecamente interessada em perseguir novas ideias de negócio dentro do âmbito estratégico alargado definido pela empresa.
2. **Partilha de visão:**  
Existe uma mensagem clara por parte da empresa no seu foco estratégico na inovação. Como referido anteriormente, a empresa espera que 20% do tempo dos funcionários seja gasto em projetos inovadores. Esta metodologia implementada pela Google tem um paralelo nas “normas de inovação” propostas por Schein.
3. **Não colocar entraves a colaboradores com boas ideias:**  
Os gestores são os principais *pivôs* de inovação e são responsáveis por reconhecer as ideias boas que surjam e devem ser capazes de disponibilizar mais tempo aos criadores do conceito e de recrutar recursos internos para o apoiar.
4. **Partilha dos desenvolvimentos na empresa:**  
A partilha de histórias de sucesso de inovadores da empresa motiva os outros funcionários a querer fazer algo de inovador e a fazer parte da onda de inovação da empresa. Este conceito é um paralelo dos artefactos propostos por Schein.
5. **Fazer, rever, repetir:**  
Se este padrão de desenvolvimento for repetido suficientes vezes irá ficar entranhado na cultura da empresa (Gersch, 2013).

### 2.6.6 Avaliação performance de processos

O desenvolvimento de novos produtos ou serviços relevantes trás imensas vantagens à empresa, como descrito ao longo desta dissertação. No sentido de avaliar a performance da criação destes novos conceitos, a gestão de topo tem tendência a recorrer a dados financeiros como receita, lucro ou margem de lucro ou outras medidas quantificáveis como volume de vendas e *market share*. Contudo, estes parâmetros de avaliação são limitados no que aos processos de desenvolvimento diz respeito nesse sentido Menor (Menor, Tatikonda, & Sampson, 2002), indica que é necessária uma análise mais transversal do sucesso do projeto desde a sua génese. Nesse sentido, e para além dos objetivos financeiros e estratégicos acima referidos é relevante avaliar o tempo de conceção do projeto, o grau de coincidência entre as necessidades do consumidor e a oferta apresentada e o custo total do projeto. Estes três pontos são especialmente fundamentais na área dos serviços devido ao curto de espaço de tempo que possuem de vantagem sempre que é inserida uma inovação, as dificuldades de alinhar o serviço desenhado com as necessidades do cliente e devido ao facto de que é mais difícil formalizar processos de desenvolvimento em serviços.

Utilizando estes três pontos de análise do processo e desenvolvimento é possível definir alguns KPIs como os propostos por (Menor, Tatikonda, & Sampson, 2002).

- **Critério de custo**
  - Média de custo de desenvolvimento por serviço
  - Custo de desenvolvimento de um serviço
  - Percentagem do volume de negócios gasto em desenvolvimento de novos serviços ou processos
- **Efetividade**
  - Quantidade de serviços desenvolvidos anualmente
  - Percentagem de serviços com sucesso (utilizando medidas referidas anteriormente referentes a implementação no mercado)
- **Tempo de desenvolvimento**
  - Tempo decorrido entre o conceito e o lançamento
  - Tempo decorrido entre o conceito e prototipagem
  - Tempo decorrido entre prototipagem e lançamento
  - Tempo para adoção do serviço por parte do mercado.

Embora estes indicadores sejam relevantes para o desenvolvimento de projetos, esta área carece de investigação mais aprofundada. É uma área de difícil definição dadas as características abstratas dos serviços e dados os diferentes objetivos e culturas de cada empresa.

## 2.7 Conclusão estado da arte

Com este estado da arte procurou-se dar uma perspetiva da inovação no veloz contexto mundial veloz atual. É gritante a importância da flexibilidade das organizações em relação aos seus processos de inovação de modo a atuar perante as alterações que surgem fruto da dinâmica de mercado, tanto a nível tecnológico como a nível social e comportamental.

A inovação, tanto a nível processual como a nível de mentalidade, é uma ferramenta poderosa que permite alcançar valor a vários níveis que permite tanto a empresas como a regiões serem competitivas no mercado global. É indissociável hoje em dia que o sucesso económico dos países está ligado à sua aposta na criação de conhecimento e à força e capacidade que as suas



empresas têm para transformar ideias em ofertas concretas de mercado. É visível ao longo deste documento que para as empresas, de produtos ou serviço, a inovação é uma preocupação real e que começa a ter um investimento considerável das empresas não só a nível monetário mas também a nível da própria reestruturação dos seus processos. Pretendem assim conseguir trabalhar eficazmente fontes de inovação internas e externas, tentando mover-se nas suas redes de inovação e em ultima análise alcançar vantagem competitiva, aumentando a sua *share* de mercado. Este desenvolvimento de projetos de inovação torna-se mais difícil nos setores de serviços devido às suas características específicas. É mais difícil estruturar processos e mecanismos de inovação em torno de conceitos abstratos e em modelos de negocio que a componente humana está muito mais presente, tanto a nível do relacionamento com o cliente (cliente e prestador de serviço) como a nível interno na organização da empresa.

Neste sentido, procura-se nesta dissertação utilizar princípios apresentados nesta avaliação teórica, analisar a implementação de processos de inovação numa empresa intensiva de serviços multisetorial e acompanhar em detalhe a elaboração dos primeiros projetos de modo a perceber os principais benefícios e dificuldades deste trabalho.

### 3 Caso de estudo

Como referido inicialmente esta dissertação teve como objeto de estudo a empresa XYZ e a sua aposta estratégica na inovação. O projeto surgiu da necessidade de desenvolvimento de processos de apoio à inovação e ao desenvolvimento dos próprios projetos de inovação da empresa. Nesse sentido foram identificadas as questões de investigação identificadas inicialmente:

Q1: Como criar processos ágeis de desenvolvimento de projetos de inovação internos numa empresa de serviços multidisciplinar?

Q2: Como identificar e selecionar oportunidades interessantes de inovação ?

Q3: Como testar no mercado novas soluções?

Q4: Como avaliar eficazmente os processos de inovação desenvolvidos?

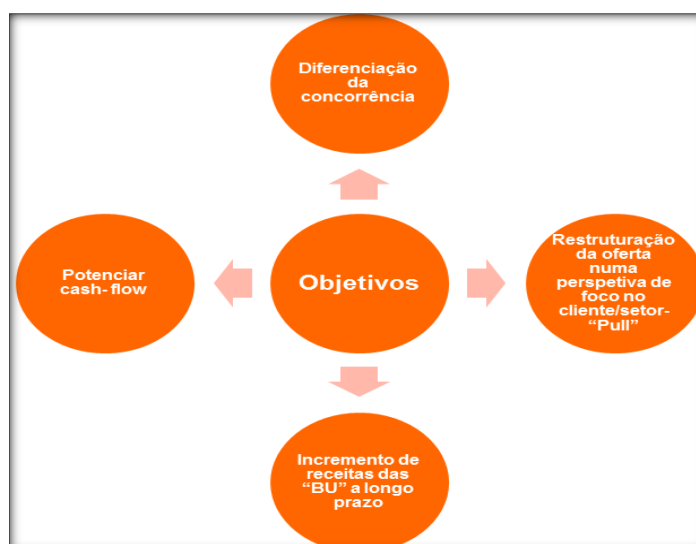
De modo a responder a estas questões e atingir os objetivos propostos foram desenvolvidos os processos que serão apresentados neste capítulo e criadas ferramentas de apoio ao desenvolvimento identificadas também ao longo da descrição deste caso de estudo.

Deste modo pretende-se avaliar um caso real da implementação de processos de desenvolvimento e inovação numa empresa de serviços cruzando as necessidades da mesma com os conceitos teóricos levantados anteriormente, verificando assim a aplicabilidade dos mesmos.

De salientar que os processos macro desenvolvidos foram baseados na metodologia *NSD* identificado anteriormente, tendo sido esta metodologia adaptada á realidade da empresa e aos objetivos da direção da mesma.

### 3.1 Necessidade da Empresa

Conforme referido anteriormente a XYZ determinou que o reforço da aposta na inovação seria um imperativo estratégico de modo a criar vantagem competitiva nos mercados em que está inserida. Nesse sentido foi desencadeado um processo de desenvolvimento de processos de inovação para potenciar ideias consideradas relevantes em termos estratégicos nos vários setores de atuação da empresa. Os objetivos estratégicos desta aposta estão resumidos na figura 10.



**Figura 10: Objetivos XYZ para implementação de processos de inovação**

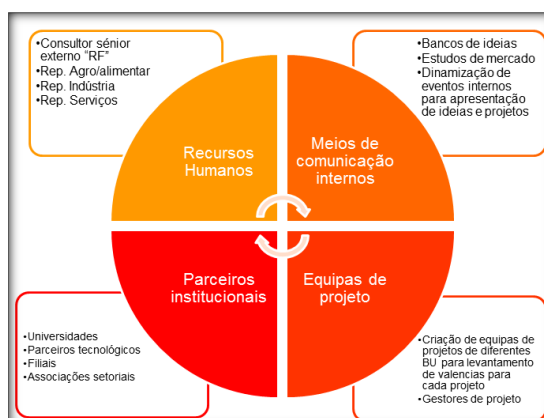
Como podemos ver na figura 10 a empresa pretende não só crescer em termos de *cash-flow* e de receitas para as suas *Business Units*, mas também reestruturar a sua oferta e adaptá-la de forma mais eficaz às necessidades dos seus clientes estando mais direcionada para o setor. A ideia fundamental é alterar a relação atual da XYZ com o mercado, que é realizada numa perspetiva *Push*—“Você precisa deste serviço” de forma pouco estruturada, para uma perspetiva *Pull* —“temos uma oferta extensa de serviços de apoio ao seu setor de atividade. Como podemos ajuda-lo?”

### 3.2 Identificação de *stakeholders*

O primeiro passo tomado pela XYZ Portugal foi a criação de uma área de apoio ao processo de Desenvolvimento e Inovação dinamizado pelo departamento CDI com apoio de um consultor externo ligado à área. Para o desenvolvimento desta área foi necessário criar uma equipa plurisectorial de dinamizadores de projeto<sup>2</sup> com o intuito de desenvolver as fases iniciais dos projetos e prestar apoio ao longo do mesmo. Foram identificados e integrados na empresa três colaboradores com a responsabilidade do desenvolvimento inicial de projetos em três áreas macro estratégicas: Agro-alimentar, Indústria e Serviços. Para além destes pivots

<sup>2</sup> Com o objetivo de garantir que os processos de desenvolvimento de projeto correm com fluidez foi criada a figura do “dinamizador de projeto “. Ator responsável pelas primeiras fases do projeto e que dará apoio ao gestor de projeto nas fases seguintes. Existem neste momento dinamizadores ligados à área Agro-alimentar, Indústria e Serviços. Esta figura foi criada devido ao facto de muitos projetos de desenvolvimento pensados em momentos anteriores a esta ótica de desenvolvimento “morrerem” nas primeiras etapas.

iniciais dos projetos foram identificados potenciais *stakeholders* a integrar ao longo do projeto que se encontram listados na Figura 11.



**Figura 11: Identificação de atores presentes na rede de inovação objetivo da XYZ**

Deste modo a XYZ pretende criar uma rede de inovação a longo prazo que permita não só a integração e potenciação de todas as unidades de negócio no desenvolvimento de ofertas para o mercado, mas também o contacto com entidades exteriores para aquisição de conhecimento e posicionamento estratégico. A XYZ Portugal tem a vantagem de trabalhar com as filiais de outros países potenciando assim alguns serviços de carácter internacional, sendo esta uma vantagem competitiva considerável da empresa.

### 3.3 Processo de inovação XYZ

De modo a conseguir atingir os objetivos propostos pela direção da XYZ foi necessário estruturar os processos de desenvolvimento internos. Desta forma torna-se mais simples a organização dos projetos e dos *players* envolvidos. Este processo é faseado, em níveis distintos de apoio ao desenvolvimento, desde a identificação de ideias até à sua implementação tanto a nível da organização como ao nível de mercado. Este processo tem monitorização direta da administração da XYZ com impacto na avaliação de desempenho das diversas BU e áreas de suporte envolvidas.

Para estes processos decorrerem da melhor maneira possível, foi necessário estudar e fomentar a troca de informação entre várias áreas de apoio, especialmente o Departamento Comercial e o recém-criado departamento de Estudos de Mercado. Estes dois departamentos são fundamentais para a obtenção de inputs exteriores para os projetos de desenvolvimento. O mapeamento deste processo foi desenhado de modo a serem identificados claramente os objetivos, *outputs* esperados e atores responsáveis por cada etapa. O processo completo poderá ser encontrado em anexo sendo explorado parcelarmente ao longo dos próximos capítulos.

### 3.4 Processo de inovação

#### 3.4.1 Fase 1



**Figura 12: Fase 1 do fluxograma de desenvolvimento de projetos de inovação XYZ**

A fase 1, é uma etapa que consiste essencialmente na triagem das ideias propostas para desenvolvimento por parte do departamento de inovação da XYZ. De momento, e conforme o estipulado, as ideias podem surgir de várias fontes. Ao construir esta fase tivemos como objetivo perceber qual a informação fundamental necessária para se identificarem com alguma facilidade os projetos com mais potencial. Após várias iterações ficaram estabelecidas as etapas aqui identificadas.

##### 3.4.1.1 IDEIA/NECESSIDADE



**Figura 13: Fontes de ideias de desenvolvimento (autor)**

- **Ideafix 2.0:** A plataforma interna Ideafix 2.0 é uma evolução da plataforma Ideafix que foi desenvolvida internamente na XYZ para permitir a qualquer colaborador abrir uma ideia de projeto. Caso a ideia seja aceite e desenvolvida o colaborador que deu abertura do processo é convidada a fazer parte integrante do processo sendo-lhe dado apoio para o desenvolvimento do mesmo.
- **Direção XYZ:** Projetos definidos diretamente pela direção da XYZ Portugal para desenvolvimento pela CDI
- **Projetos relâmpago:** Estes projetos advém de necessidades de mercado momentâneas que requerem uma resposta mais veloz em termos de resposta de desenvolvimento e/ou adequação de serviços. Alterações de obrigatoriedades legais para as empresas são exemplos de alterações do meio em que a XYZ está envolvida e que podem alterar significativamente tanto o serviço prestado pela XYZ como a urgência e pertinência da necessidade do cliente.
- **Micro Projetos:** Estes projetos surgem geralmente no decorrer de projetos de carácter setorial. São projetos que surgem da definição do *FIT* das competências da XYZ com as necessidades do cliente. Muitas vezes são identificados serviços que a XYZ não

presta de momento, mas que têm recursos internos para desenvolver, e que o cliente necessita.

Atualmente as ideias identificadas podem dar origem a 2 tipos de projeto:

- **Desenvolvimento de serviço único:** Criação de um serviço de raiz para uma necessidade identificada no mercado.
- **Desenvolvimento de oferta setorial:** Agregação de serviços XYZ para determinado setor, reformulação a nível de recursos, pessoas e comunicação da oferta agregada. No decorrer de um projeto de aposta setorial podem surgir projetos de desenvolvimento de serviço único, os supra citados “Micro Projetos”.

#### 3.4.1.2 RECOLHA DE INFORMAÇÃO PARA AVALIAÇÃO

De modo a permitir uma escolha informada da direção da XYZ sobre as ideias a desenvolver a CDI (o dinamizador da área em que a ideia está inserida) tem como responsabilidade a estruturação básica da ideia de negócio identificando:

- **A oportunidade/Necessidade identificada:** Garantir que o conceito está compreensível e descrever o mesmo. Explicar qual a proposta de valor para o cliente.
- **O modelo de negócios (visão macro):** Explicar como será estruturado o serviço, tipo de abordagem ao mercado e como potencialmente será vendido.
- **Recursos necessários:** Identificação de recursos Humanos, tecnológicos, intelectuais entre outros, necessários para o desenvolvimento do projeto.
- **Interesse para a XYZ:** identificação das vantagens da XYZ em desenvolver o projeto, identificação de potenciais clientes chave, caracterização superficial do mercado.

Esta primeira avaliação é feita tendo em conta várias fontes de informação. Inicialmente é revisto o portfolio da XYZ nacional e a nível global para identificar soluções semelhantes existentes, de seguida é fundamentada a ideia/necessidade com dados sobre a problemática em si (tamanho de mercado potencial, desenvolvimento tecnológico associado, presença do conceito em imprensa etc...). Após recolhida e estruturada, esta informação em conjunto com todas as ideias identificadas até ao momento e estruturadas pela CDI, é enviada para a direção para seleção de ideias a desenvolver.

#### 3.4.1.3 AVALIAÇÃO

É feita uma avaliação estratégica pela direção. Os projetos podem ter três destinos diferentes: “aprovação e desenvolvimento”, “aprovação e *stand by*” e “cancelamento”. Esta avaliação é feita de forma estratégica mas tendo também em conta uma avaliação de *compliance* do projeto, ou seja, verificar se não existe qualquer tipo de conflito do projeto com normas internas (XYZ Global), requisitos legais e com a prestação de serviços atuais XYZ.

#### 3.4.2 Reunião estratégica

As reuniões estratégicas são realizadas trimestralmente e são tidas com a direção da XYZ Portugal. Estas reuniões servem para discussão dos projetos em desenvolvimento e têm como objetivos a discussão multidisciplinar dos projetos, a identificação de oportunidades de melhoria e divulgação posterior do projeto dentro dos departamentos para contribuições transversais. Estas reuniões são importantes para o desenrolar dos projetos de inovação pois servem essencialmente para discussão e aprovação da passagem de fase dos projetos. Os

projetos a desenvolver são anunciados na reunião estratégica sendo que a partir desse momento passam de fase sempre em reuniões estratégicas até à implementação no mercado (total de 4 reuniões). Após a implementação no mercado são apresentados os KPIs da oferta regularmente nestas reuniões.

Nesta primeira fase dos projetos, são definidas também as equipas de projeto que são construídas com um elemento de cada área de negócio que tenham interesse no projeto a ser desenvolvido dado que nem todas as BU tem interesse ou atuação em todos os setores/clientes alvo.

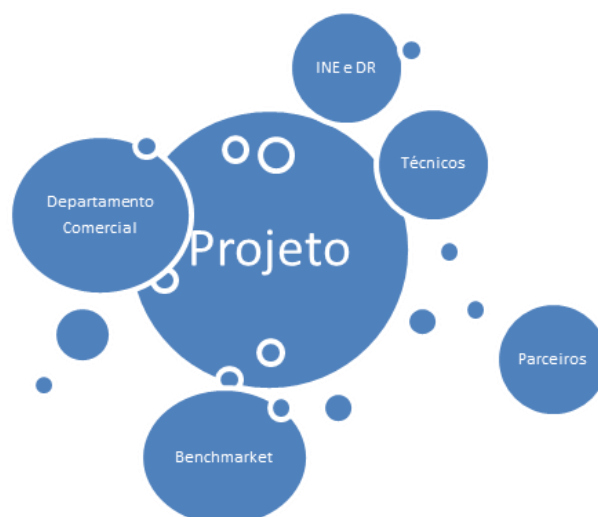
### 3.4.3 Fase 2 A



**Figura 13: Fase 2A do fluxograma de desenvolvimento de projetos de**

Inicialmente, o desenvolvimento mais intensivo do projeto estava conjugado numa só fase. Contudo, ao desenvolver os primeiros projetos, verificou-se que seria mais prática a divisão do desenvolvimento em duas etapas. Esta divisão deveu-se à criação da figura do Gestor de projeto (responsável pelo projeto a partir da fase 2B) e ao facto de estrategicamente ser mais enriquecedor para o projeto existir uma avaliação intercalar por parte da direção. Dado que a fase 2B é bastante mais intensiva em termos de desenvolvimento e da mobilização de recursos humanos é mais sensato obter uma validação intermediária para identificação de melhorias e/ou alterações do projeto, evitando o arrastar de problemas que pudessem levar a uma duplicação do esforço caso o projeto tivesse que ser reavaliado a fundo no final do desenvolvimento. Deste modo os recursos utilizados na fase 2B são rentabilizados.

A fase 2 A, é a primeira fase de desenvolvimento de projeto e é da responsabilidade do dinamizador do projeto. Esta fase é a primeira de desenvolvimento intensivo dos projetos. É uma etapa de recolha intensiva de informação a nível do enquadramento da ideia no mercado, através da recolha de informação de várias fontes internas e externas. A informação recolhida é, através de ferramentas estratégicas, organizada e estruturada para facilitar a compreensão e comunicação dos vários *stakeholders* ao longo do projeto.



**Figura 14: Fontes de informação utilizadas nesta fase**

### 3.4.3.1 DESENVOLVIMENTO

A primeira etapa prende-se com a preparação das reuniões de *brainstorm* realizadas com a equipa de projeto. Esta equipa para além dos representantes das *BU* também é integrada por representantes do DC, de EM e do IT. Existe a possibilidade de obter *feedback* de consultores externos nas áreas de âmbito do projeto se considerado relevante e forem identificadas lacunas nos recursos internos. Nestas reuniões são agregados todos os serviços que possam ser integrados para o desenvolvimento da solução, sendo depois filtrados tendo em conta a sensibilidade dos presentes para a receptividade do cliente e para as necessidades reais de mercado. O facto de existirem representantes do DC e dos técnicos das *BU* que trabalham diretamente com o cliente permite obter *feedback* relevante de tendências dos mercados alvo. Nesta recolha inicial não são incluídos diretamente clientes, a não ser em casos excepcionais, porque a estrutura mínima do serviço ainda não está pensada. O objetivo é na fase 2B conseguir ter um projeto minimamente estruturado para depois testar com o cliente o conceito.

Com o *feedback* obtido e com as avaliações realizadas anteriormente é iniciada a construção do *Value Proposed Model* que é basicamente a utilização de um conjunto de ferramentas para avaliar o posicionamento desta nova oferta no mercado atual, o *Value Proposed model* está dividido em 8 partes:

1. **Análise do meio envolvente:** esta análise é basicamente uma análise PESTEL com o acréscimo de uma “*layer*” de identificação e caracterização de stakeholders no meio envolvente. Esta análise é extremamente útil para compreender que presenças exteriores podem influenciar o projeto e conhecer os *players* de mercado com interesse no projeto.<sup>3</sup> Este estudo é possível através de uma avaliação aprofundada do mercado através de *benchmark*, estudo de tendências de mercado na área alvo, identificação e caracterização da concorrência etc.
2. **Análise de clientes:** Esta análise é basicamente a resposta às questões:

<sup>3</sup> As templates de todas as ferramentas utilizadas encontram-se em anexo deste documento



- **Quem?** Identificar a natureza dos clientes e criar os perfis de potenciais interessados
- **O quê?** Perceber o que vamos oferecer e a que cliente. Nos projetos surge bastantes vezes a necessidade de fazer pequenas alterações na oferta para clientes, com mudanças mínimas mas relevantes na comunicação e contacto com os mesmos.
- **Utilizador?** Perceber quem vão ser os utilizadores do serviço. Acontece com alguma frequência, dada a natureza da XYZ, os serviços serem comprados por unidades diferentes das que o vão utilizar. Por exemplo uma central de compras ou gestão de topo pode comprar uma certificação mas a implementação é feita por técnicos da empresa. É importante que se tenha esta dicotomia em mente ao desenhar os serviços e o plano de comunicação.
- **Quando?** Ocasão de compra. Este ponto de análise é importante para perceber se existe algum efeito de sazonalidade, ou de alteração de contexto macroeconómico que leve a flutuações significativas de procura. Deste modo ao estruturar o serviço, devem ser desenvolvidas metodologias de aproveitamento de épocas altas e de rentabilização de épocas baixas de procura.
- **Onde?** Local de compra, identificação de canais preferenciais do cliente.
- **Porquê?** Perceber o porquê da compra, a necessidade que leva à aquisição dos serviços pensados
- **Como?** Como é adquirido o serviço. Importante para definir o “*Revenue Stream*”. Qual o meio de pagamento ideal para a tipologia de cliente em questão, preferem pagar a totalidade, faseado, contratação anual etc.

De modo a relacionar estas diferentes informações é montada uma tabela, Tabela 5, com a tipologia de clientes na primeira coluna e a resposta às questões nas colunas seguintes, deste modo permite não só melhor caracterizar os clientes mas também identificar perfis semelhantes que permitam agrupamento dos mesmos. Esta informação permite mais tarde trabalhar diferentes perfis de BMC e VPC, conseguindo ter uma estrutura mais adaptada aos diferentes clientes do serviço.

**Tabela 5: Template da tabela de caracterização de clientes**

Cliente	O quê?	Utilizador?	Quando?	Onde?	Porque?	Como?
Tipo 1						
Tipo 2						

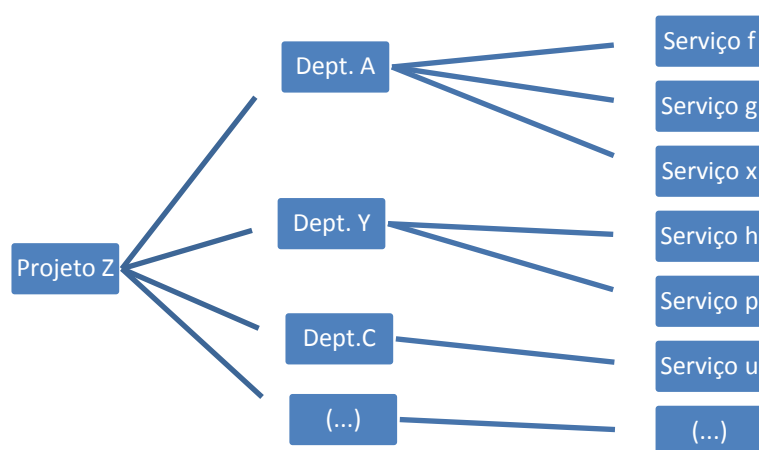
3. **5 Forças de Porter:** através da análise da força da rivalidade entre concorrentes, dos poderes negociais de fornecedores e clientes, das barreiras à entrada e dos produtos/serviços substitutos, conseguimos perceber se o projeto estará inserido numa indústria atrativa ou não. Esta ferramenta, em conjunto com a pesquisa realizada para a estruturar, dá um contexto extremamente interessante sobre a nossa oferta.
4. **Fatores críticos de sucesso:** Os FCC permitem começar a perceber quais são os pontos fortes da oferta XYZ perante a envolvimento do mercado. Perceber, tendo em

conta a concorrência e o que os clientes procuram, qual a vantagem da oferta definida. Dada a estrutura da XYZ os fatores críticos de sucesso estão quase sempre associados à qualidade do serviço prestado e a diferenciação através do extenso *portfolio* de serviços. É difícil ter como FCC uma perspetiva “*Low Cost*” pelos custos associados à estrutura e pelo próprio posicionamento e imagem da empresa.

5. **Análise de ciclo de vida do serviço:** Os serviços são especialmente limitados em termos de tempo de vida útil dado aos avanços tecnológicos constantes e às alterações de prioridades e comportamento dos clientes. Nesse sentido é importante identificar exatamente em que local do ciclo de vida do serviço entra o novo projeto de modo a adequar a estratégia de marketing.
6. **SWOT:** A análise SWOT permite cruzar a avaliação interna da empresa (forças e fraquezas) com a avaliação externa do mercado (oportunidades e ameaças). Esta ferramenta permite fazer um enquadramento estratégico da empresa no mercado que pretende desenvolver com a oferta. Identifica quais os principais obstáculos para a empresa e quais as oportunidades para os ultrapassar e evoluir no mercado.
7. **Objetivos financeiros e não financeiros da empresa:** Em termos de desenvolvimento do projeto é importante definir os objetivos da empresa. Definir os objetivos financeiros mas também perceber os objetivos estratégicos de entrada no mercado e de que modo se pretende crescer neste setor.
8. **Modelo de crescimento da empresa:** Este modelo têm como objetivo essencial perceber como vai ser trabalhado o mercado tendo em conta o serviço proposto. Se é um serviço novo num novo mercado cuja estratégia de crescimento tem de ser de penetração no mercado através da fomentação de utilização por parte dos clientes ou se o objetivo é desenvolver um serviço já existente aumentando a abrangência e acrescentando novos serviços à oferta. Após esta análise e a identificação da oferta de serviços a disponibilizar ao mercado é iniciada a construção da versão zero do BMC. Este modelo zero permite começar a estruturar a oferta identificando e desenvolvendo todos os blocos do modelo, excepto os blocos de estrutura de custo e receita.

Um dos pontos fundamentais desta avaliação, e de extrema relevância para a XYZ, é a identificação de possíveis parceiros sendo esta identificação fundamental especialmente para a entrada nos mercados. Estes parceiros podem ser desde universidades até associações comerciais que possam contribuir com conhecimento técnico e do próprio setor. É importante que a empresa saiba comunicar com o sector que pretende atingir, sabendo passar a mensagem de modo eficaz e garantindo que os potenciais clientes se sintam confortáveis com o que lhes é transmitido, evitando assim resistências e más interpretações.

Após a construção do BMC zero é construído o VPC tendo em conta o *feedback* obtido das reuniões sobre as necessidades do setor/cliente. Este modelo é importante para a organização da proposta de valor e para o enquadramento da oferta da XYZ nas necessidades identificadas tentando evitar uma oferta desadequada à realidade por excesso ou por escassez de soluções.



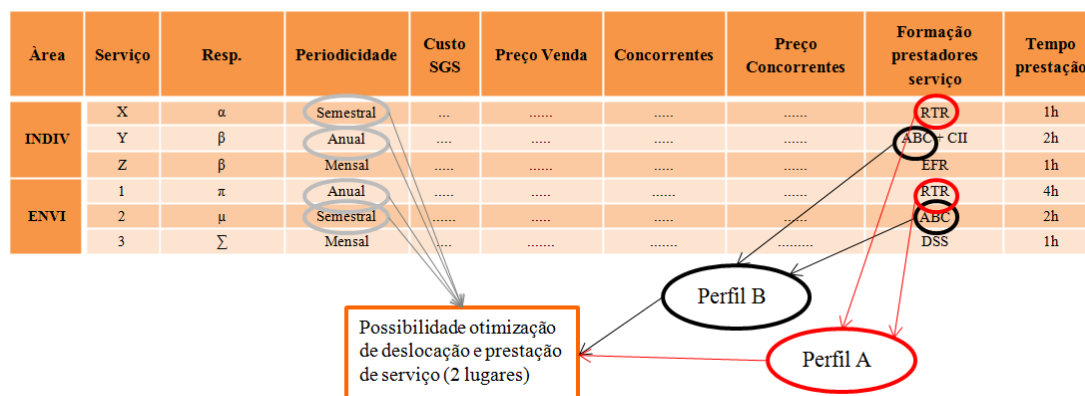
**Figura 15: Exemplo de estrutura de serviços associados a projeto de desenvolvimento**

Tendo desenvolvido, com o apoio destas ferramentas, a caracterização do projeto, são levantados os serviços e agrupadas informações relativas aos mesmos. Desenvolvemos uma matriz de agrupamento de serviços para tornar a análise da oferta mais simples. Para projetos setoriais existe uma tendência grande de ter uma oferta alargada de serviços, como é visível na Figura 17, nesse sentido é crítico avaliar em conjunto os serviços para identificar as características presentes na Tabela 6.

**Tabela 6: Template da matriz de agregação e avaliação de serviços**

Área	Serviço	Resp.	Periodicidade	Custo XYZ	Preço Venda	Concorrentes	Preço Concorrentes	Formação prestadores serviço	Tempo prestação

Esta matriz, para além de ser uma ótima ferramenta para agrupar os serviços a oferecer, permite encontrar padrões de prestação de diferentes serviços, ou seja, torna-se possível identificar serviços que possam ser prestados no mesmo momento e por técnicos com formação semelhante. O objetivo desta análise é reduzir as deslocações dos colaboradores e rentabilizar os transportes utilizados. Quantos mais serviços poderem ser realizados por equipas de dois técnicos, menor será o custo para a empresa pois apenas uma viagem terá que ser contabilizada. Uma avaliação tipo resultante desta metodologia pode ser observada na Figura 18.



**Figura 16: Exemplo de utilização de matriz de agrupamento de serviços XYZ**

Dado que a XYZ é uma empresa que atua em todo o território nacional, o custo de transporte tem um peso significativo em todos os serviços prestados em áreas distantes das bases da empresa. A avaliação de formação também permite identificar técnicos que possam prestar diferentes serviços e criar perfis de contratação/formação. A ideia é semelhante à redução dos transportes mas atuando a nível dos recursos humanos necessários para a oferta estipulada. Ao identificar estes padrões, é possível posteriormente trabalhar os custos de modo a atingir valores competitivos de venda ao mercado. Tendo em conta que alguns dos projetos desenvolvidos agrupam na sua oferta total perto de quarenta serviços, é possível identificar algumas oportunidades de redução de custos significativas.

No caso de projetos de desenvolvimento de serviços únicos, existe também a criação de uma pré-especificação técnica que pretende juntar os passos técnicos propostos para elaboração dos serviços, a base científica dos mesmos e identificação de recursos.

Após a elaboração e compilação destes modelos num relatório de projeto, é preparada uma apresentação a ser exposta na reunião estratégica seguinte, para aprovação do projeto por parte da direção. Nessa reunião será também identificado o Gestor de Projeto. Esta figura geralmente é identificada dentro da equipa de trabalho anteriormente identificada e fica com a responsabilidade de desenvolvimento de projeto e de acompanhamento durante a sua implementação no mercado. É responsável por mobilizar os recursos internos necessários para garantir o sucesso do projeto. Este ator, vem de encontro ao perfil identificado anteriormente no “estado da arte” como o “Campeão da Inovação”, sendo neste caso associado a um projeto específico.

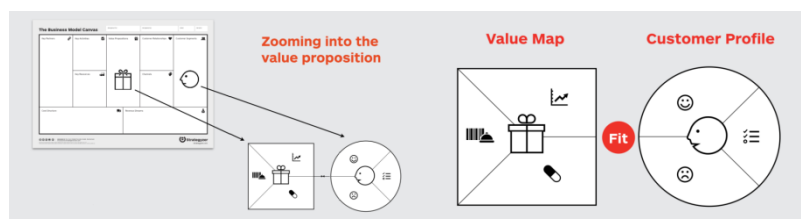
### 3.4.4 Fase 2B



**Figura 20: Fase 2B do fluxograma de desenvolvimento de projetos de inovação XYZ**

Após aprovação do projeto na reunião estratégica e da identificação do gestor do projeto é iniciada a fase 2B de desenvolvimento. A fase 2B é a fase mais intensiva em relação à utilização de recursos internos da empresa, requerendo por isso uma maior coordenação de esforços e uma logística mais complexa que é centralizada no Gestor de Projeto. O dinamizador do projeto tem funções de apoio ao Gestor do Projeto, tendo como responsabilidade, para além do plano de comunicação, o apoio no desenvolvimento das ferramentas de gestão necessárias como matriz de *pricing*, plano de negócios etc.

A primeira etapa desta fase é a transição do projeto do dinamizador para o gestor. Nesta etapa o relatório é revisto sendo que existe uma maior incidência sobre o BMC e o VPC. No decorrer desta etapa são realizadas várias iterações de ambos os modelos até atingir um BMC e VPC fundamentado que servirá de base ao restante desenvolvimento do projeto. Esta revisão entre o BMC e VPC, como verificável na Figura 19, é crítico por duas razões: em primeiro lugar, porque permite identificar todos os recursos necessários para o restante processo de desenvolvimento e em segundo lugar, porque ao identificar o segmento que se pretende atingir e ao procurar adaptar a oferta às suas necessidades, é possível que se identifiquem *targets* diferentes no mesmo projeto, levando à criação de novos BMCs e VPCs adequados a esses segmentos. Dentro do mesmo setor de atividade, existe a possibilidade de ter *players* que necessitem do mesmo serviço por razões diferentes e prestados de maneira diferente. Por exemplo, um cliente que trabalha numa perspetiva “*low cost*” terá outras prioridades na aquisição de um serviço que uma empresa “*high end*”. É nesse sentido fundamental, para cada segmento, fazer uma identificação adaptada da proposta de valor, fazendo um “*FIT*” entre as competências XYZ e as necessidades do cliente, à semelhança do estruturado na figura 19. Existe a possibilidade de um projeto ter que desenhar vários BMC e VPC diferentes, conforme os potenciais segmentos de mercado identificados para determinada oferta.



**Figura 17: Relacionamento BMC e VPC- desenvolvimento da Value Proposition (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014)**

O BMC e o VPC não ficam fechados nesta etapa pois podem sofrer alterações significativas após o estudo de mercado e o teste piloto da oferta. Este é um processo evolutivo que apenas terminará quando o plano de negócio ficar fechado, sendo revisitado ao longo do tempo caso se verifique a necessidade de alteração.

Após definir os segmentos alvo e a oferta estruturada para cada um deles, são trazidos para o processo outros departamentos da empresa. O departamento de EM, em colaboração com o DC, realizam um estudo de mercado com base em inquéritos, que incidem nas necessidades dos clientes nas áreas a explorar.

#### 3.4.4.1 MATRIZ DE CUSTOS

Em paralelo com este processo decorre a construção da matriz de custos do projeto para elaboração de propostas a clientes. Esta é uma etapa complexa por vários motivos:

- **Venda interna de serviços:** Dadas as diferentes unidades da XYZ e os recursos existentes, existe venda interna de serviços entre departamentos para complementar determinados serviços prestados ao cliente existindo o perigo de acumulação de margens. Nesse sentido, e tendo em conta que alguns dos projetos englobam dezenas de serviços, é fundamental obter valores de custo sem margem para todos os serviços identificados.
- **A própria estrutura dos serviços integrados:** Dado que cada serviço inserido nos projetos têm as suas características únicas, existe uma heterogeneidade grande entre as estruturas de custo de cada um deles. Isto torna muito difícil a definição de um preço único na elaboração da proposta final e o desenvolvimento de uma ferramenta unificada e flexível de cálculo de custo total.
- **Inputs necessários:** Esta problemática advém também da estrutura individual de cada serviço. Cada serviço necessita de *inputs* diferentes para elaboração de proposta. Este facto torna o desenvolvimento de propostas extremamente intensivo em termos de gestão de informação.
- **Necessidade de simplificar:** Devido a todas as características identificadas anteriormente, verifica-se que o processo de proposta é complexo e potencialmente demorado. Torna-se então importante, em termos de *timings* de entrega de propostas e em termos de simplificação de processos internos, encontrar uma solução prática para o DC trabalhar e simples no *output* criado, de modo que seja de fácil interpretação pelo cliente.

De modo a ultrapassar estas dificuldades foi desenvolvida uma matriz de custo que permite centralizar os inputs necessários numa ficha de caracterização do cliente, com um preenchimento automático do valor final, tendo em conta os serviços pedidos pelo cliente.

A matriz de custo, tal como outras ferramentas de gestão ao longo do processo, foi criada de raiz para os projetos iniciais que decorrem neste momento. Foi feito um levantamento exaustivo com as áreas sobre cada um dos seus serviços. Foi identificada a sua estrutura de custos e montada uma ferramenta de cálculo de valor de custo real para a XYZ que deste torna possível avaliar o preço final de todos os serviços em conjunto. Foi montado um modelo de cálculo dos custos em *excel*, de cada serviço individual, onde através dos *inputs* necessários são calculados os valores de cada serviço de forma discriminada.

Para cada um dos projetos foi criado um motor de gestão de todos os serviços, que agrupa os *inputs* de custo de cada um, de acordo com o levantamento feito anteriormente, e cria um proposta final com o preço de cada serviço discriminado e o preço de conjunto. Este motor entra também com os custos de *overhead* e com custos de deslocação, alojamento, refeições e transporte de materiais, caso necessário. Deste modo, através dos inputs do cliente e da construção da ficha de caracterização do mesmo, é possível criar uma proposta de forma rápida. O comercial não necessita de entrar em detalhes na construção das propostas pois estas estão construídas de modo automático e de forma a dar informação fiável e imediata. A gestão dos conteúdos técnicos que sustentam esta matriz é da responsabilidade do Gestor de Projeto e dos técnicos da empresa.

#### 3.4.4.2 TESTE PILOTO

Após obter o *feedback* do EM e de adaptar a oferta conforme a informação obtida, é iniciada uma fase de testes piloto com clientes XYZ da área ou com potenciais clientes que demonstrem interesse. Estes testes são realizados de forma gratuita e num princípio de colaboração entre a XYZ e os clientes. É fundamental o *feedback* destes em relação ao interesse dos serviços oferecidos, aos meios de comunicação utilizados, aos resultados obtidos e às terminologias utilizadas.

Os testes de piloto têm sido oferecidos a alguns clientes estratégicos e numa perspetiva semelhante a um modelo “*Freemium*” nalguns casos. Especialmente em grandes grupos, têm sido oferecidos alguns serviços, numa relação de reciprocidade em termos de informação, num dos seus espaços, com a potencialidade de replicação de uma oferta mais alargada e em mais locais posteriormente mas já numa perspetiva comercial tradicional. Estes testes pilotos também são fundamentais para testar a matriz de custo identificada anteriormente. É fundamental a revisão contínua deste processo, sendo avaliados os valores numa fase inicial de adaptação da empresa, para garantir que o processo decorre sem incidentes.

As reuniões e os testes de mercado realizados com clientes, até ao momento, foram uma fonte extremamente útil de informação prática que permitiu à XYZ adequar muitos dos seus procedimentos indo de encontro ao pretendido pelo cliente. Cada setor alvo tem a sua “cultura” própria com terminologias e princípios únicos e é crítico para a XYZ adaptar o seu contacto com o cliente a essa “cultura”. Comunicar na mesma “língua” aumenta consideravelmente não só a eficiência da comunicação posterior dos serviços para o mercado como a abertura dos clientes para falar com a empresa. É uma oportunidade de aprendizagem rica ter contacto nesta perspetiva com os clientes, pois obtém-se perspetivas únicas sobre os serviços oferecidos, permitindo uma melhoria continua dos mesmos em termos de qualidade e adequação ao mercado.

Esta abertura permitiu identificar alguns pontos de melhoria significativos, como a comunicação feita ao cliente em termos de resultados técnicos dos serviços prestados (boletins de análises, relatórios técnicos etc.). Dada a estrutura da XYZ, existem diversas plataformas online de trabalho e de entrega de resultados ao cliente em departamentos diferentes. Verificou-se que clientes que adquiriam serviços em áreas distintas estavam a receber relatórios e resultados em plataformas distintas, cada uma com logins diferentes. Tendo identificado este defeito na oferta XYZ, e tendo em conta que com os novos projetos setoriais aumenta a tendência de situações semelhantes ocorrerem, está neste momento em estudo uma solução que permita juntar toda a informação do cliente, agregando e centralizando todos os inputs e criando *reports* unificados se necessário. Obter esta plataforma é absolutamente essencial se tivermos em conta que uma das grandes propostas de valor da XYZ em ofertas setoriais é a oferta de vários serviços agregados, numa perspetiva “*one stop shop*”. Sendo a proposta de valor baseada num ponto de contacto único de prestação de serviço é crítico que a informação técnica seja comunicada também através de um só canal.

Um problema semelhante verificou-se em relação às propostas enviadas ao cliente. Verificou-se que era necessário criar uma plataforma que permitisse a criação de propostas unificadas e simplificadas (dado que as propostas atuais são algo complexas) de modo a que o cliente tenha a informação agregada e de fácil interpretação. Nesse sentido, encontra-se em estudo o desenvolvimento de uma solução que permita a apresentação de propostas de modo simples e automático, sendo alimentada pela matriz de custo identificada anteriormente. Estas oportunidades de melhoria são extremamente complexas de desenvolver dado a estrutura da empresa e as limitações presentes devido às regras internacionais da XYZ Global. Contudo é visível aqui a importância do *feedback* do cliente pois permite identificar pontos de melhoria que seriam difíceis de identificar numa primeira abordagem. Tendo em conta o mercado concorrencial da XYZ atual, é fundamental atuar nestes pontos de contacto do cliente. Como vimos anteriormente, o cliente avalia um serviço através de vários fatores e os pontos de contacto e as pistas visuais são fundamentais para criar a experiência do mesmo, aumentando a fidelização.

Após o teste piloto, e todas as etapas anteriores, é criado o plano de negócios final com *forecast* de resultados a três anos e é criado o plano de comunicação em paralelo com o argumentário de vendas e o plano de implementação de mercado.

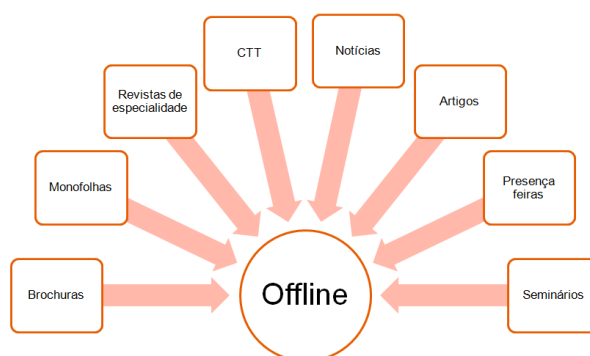
#### **3.4.4.3 PLANO DE COMUNICAÇÃO**

O plano de comunicação é estruturado em duas vias: *online* e *offline* como é visível nas Figuras 20 e 21. De modo a selecionar os canais ótimos para a comunicação, são estudados os segmentos identificados pelo Gestor de Projeto como prioritários. Após esta identificação e estudo dos meios preferenciais de comunicação para cada segmento, são listados os canais identificados e é feito um estudo de preço da utilização de cada um. Dada a natureza da XYZ como empresa B2B, a segmentação é realizada por CAEs e por interlocutores da empresa, sendo que existe uma adaptação na forma e conteúdo para cada alvo. Após o levantamento dos canais mais adequados para os interlocutores identificados é elaborado um orçamento e são definidos objetivos para avaliação posterior do sucesso dos mesmos permitindo uma evolução na eficácia de comunicação com o mercado em questão.

O argumentário de vendas é fundamental para este processo. Este documento organiza os argumentos de venda de cliente numa perspetiva CVB (característica, vantagem e benefício) (Rackham, 1995), tornando mais fácil comunicar com o mesmo e auxiliando na criação de



materiais de comunicação e apoiando o departamento comercial na venda dado que são o principal ponto de contacto com o cliente.



**Figura 18: Canais de comunicação *offline* utilizados pela XYZ**



**Figura 19: Canais de comunicação *online* utilizados pela XYZ**

A construção do plano de comunicação e do argumentário de vendas é suportada pelo levantamento exaustivo de potenciais clientes de determinado setor. Esta seleção é feita não só numa perspetiva de possibilidade e interesse na aquisição de serviço por parte do cliente, mas também são selecionados alvos específicos que são estrategicamente relevantes para a divulgação do serviço na área de atuação definida. Através da venda a *players* com mais visibilidade no setor, pretende-se criar um *Buzz* em torno do conceito que se pretende implementar no mercado, criando interesse por outros potenciais clientes do setor. Nesse sentido, é criado um documento de identificação de potenciais clientes e são priorizados conforme a relevância estratégica numa primeira fase de implementação do projeto no mercado.

Após esta fase inicial de implementação, a comunicação e os contactos diretos pelo departamento comercial são realizados de forma mais massiva e sem critérios de seleção tão restritivos.

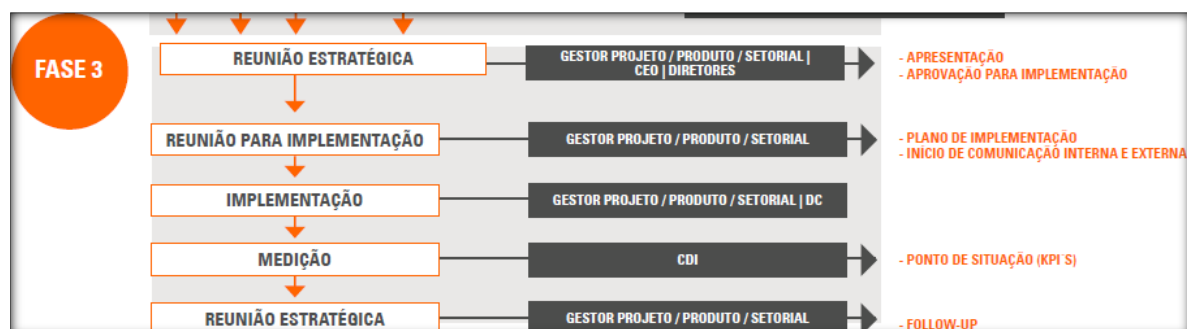
#### 3.4.4.4 MODELO DE NEGÓCIOS E MODELO DE VIABILIDADE ECONÓMICA

Após o desenvolvimento de todas as metodologias referidas anteriormente e agregação de toda a informação criada pelos diferentes departamentos que contribuem para o processo, o Gestor do projeto, com a colaboração do dinamizador do mesmo, desenvolve o modelo de negócio final devidamente adaptado tendo em conta o *inputs* dos testes piloto. Este modelo, em conjunto com o modelo de viabilidade económica, junta todos os pontos críticos para lançamento no mercado sendo basicamente um BMC com todas as divisórias exploradas a pormenor de modo a desenhar toda a estrutura do serviço/conjuntos de serviço a implementar no mercado. Este documento é finalmente revisto para evitar qualquer risco em termos de *compliance*.

Dada a natureza da XYZ Portugal este é um risco sempre presente. Muitos dos serviços prestados têm parâmetros definidos legalmente, por entidades regulamentares do estado, ou mesmo devido a regras internas da XYZ Global. Nesse sentido é necessário existir uma verificação e controlo constante nos serviços prestados de forma a garantir a conformidade com estas normas.

O Gestor de projeto tem a responsabilidade de preparar uma apresentação final para a direção onde, para além dos modelos identificados anteriormente, descreve sucintamente o processo de desenvolvimento, identificando as dificuldades e oportunidades de melhoria identificadas numa perspetiva de aprender com o processo. Esta perspetiva de apresentação de dificuldades, de percalços e de pontos de melhoria do processo, permite não só a melhoria contínua do processo, da empresa e dos colaboradores envolvidos no processo, mas também permite desmistificar alguns dos bloqueios que colaboradores da empresa possam ter em arriscar a avançar com ideias de desenvolvimento. Ao demonstrar que existe apoio por parte da empresa para ultrapassar os obstáculos que surjam no processo a empresa transmite confiança para os potenciais empreendedores, promovendo a cultura de inovação descrita e explorada no estado da arte.

### 3.4.5 3 Fase



**Figura 20: Fase 3 do fluxograma de desenvolvimento de projetos de inovação XYZ**

Na reunião estratégica para implementação e aprovação de implementação de projeto é realizada a apresentação do modelo de negócios, *forecast* dos próximos 3 anos os resultados dos testes de piloto e interesse mostrado/propostas pedidas pelos clientes atuais. Esta apresentação é discutida em pormenor até existir uma aprovação final. Após esta aprovação, são ativados os processos paralelos de implementação: campanha de marketing, visitas comerciais e disparo de KPIs de implementação.

Os *KPIs* variam de acordo com o projeto e com os objetivos propostos. Em relação ao sucesso no mercado dos projetos, os *KPIs* definidos são essencialmente financeiros e de penetração de mercado. Em relação ao projeto de desenvolvimento em si, são medidos o tempo total de desenvolvimento e os custos de desenvolvimento. Estes *KPIs* vão sendo apresentados regularmente nas reuniões estratégicas para acompanhamento dos projetos.

### 3.5 Projetos e evolução

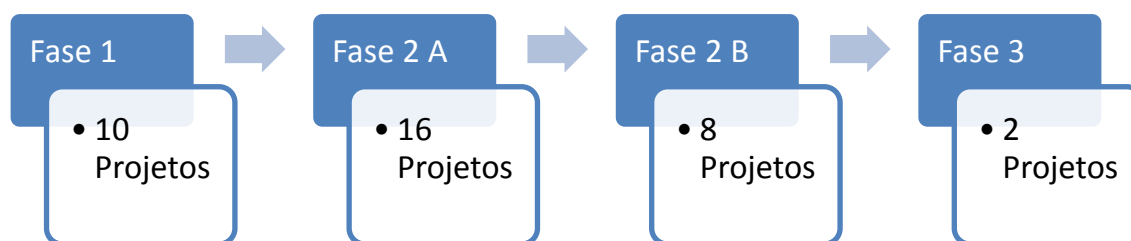
A criação, na XYZ Portugal, da equipa de trabalho para a unidade de Desenvolvimento e Inovação, começou em Maio de 2014. Em Dezembro de 2014, já com a equipa de desenvolvimento fechada, foi dado o *kick off* de desenvolvimento dos processos formais de inovação. No final do mês de Dezembro foi dada a indicação para início de desenvolvimento de projetos setoriais, de envergadura considerável, por parte da direção da XYZ.

De forma a coordenar e sistematizar esforços, e dado que alguns mini projetos já tinham sido iniciados anteriormente, foram incorporados todos os projetos no processo de desenvolvimento implementado.

Ao longo do período compreendido entre o início de desenvolvimento dos projetos setoriais e o momento atual, existiu uma evolução considerável dos processos de inovação até alcançar a estrutura apresentada nesta tese. Contudo, como referido anteriormente, este processo é continuamente trabalhado para aumentar a sua eficiência, procurando criar soluções que atinjam a implementação no mercado no mínimo período de tempo possível, mas com uma preocupação crítica na qualidade do resultado final.

Atualmente, a XYZ Portugal tem, em diferentes fases de desenvolvimento, 26 projetos de desenvolvimento que já passaram a fase 1 e que se encontram atualmente distribuídos pelas

fases 2 A, 2 B e 3. Existem também dez projetos em *pipeline* para início de desenvolvimento como é visível na Figura 23.



**Figura 21: Pipeline de projetos de inovação atual XYZ**

É uma listagem extensa que demonstra o interesse e a vantagem que a massa humana da XYZ vê no desenvolvimento e inovação da empresa. Já existem resultados interessantes dos projetos que atingiram fases de contacto intensivo com clientes, tanto ao nível de resultados financeiros como em termos de reconhecimento da marca, em mercados em que a presença da XYZ não era reconhecida como imagem de referência.

Este espírito inovador, empreendedor e de maior abertura ao mercado da XYZ, também trouxe vantagens paralelas à organização em si. Os projetos motivaram as pessoas diretamente e indiretamente envolvidas nos projetos a rever metodologias, processos, tecnologias e pontos de contacto ao cliente. Tem sido realizado um esforço considerável de revisão da interação interdepartamental e na atuação conjunta no mercado de modo a potenciar todas as BU da XYZ e aumentar o *cross selling* de serviços. O portfólio da XYZ, com mais de 130 serviços e com a oferta formativa extensa, é uma das principais vantagens da empresa em termos competitivos no mercado. A empresa consegue oferecer soluções alargadas ao cliente, conseguindo desenvolver soluções extremamente completas e adaptáveis às suas necessidades. Com o aumento da troca de informação útil entre departamentos existe um conhecimento mais aprofundado do cliente sendo possível avaliar em mais detalhe e com mais incidência a oferta a desenvolver, de modo a conseguir suprimir o máximo de necessidades possíveis.

Esta abertura ao mercado também permitiu à XYZ identificar pontos de melhoria a nível tecnológico, tanto a nível de apoio a processos internos como a nível do contacto com o cliente. Como referido anteriormente, encontra-se em estudo a unificação de plataformas que permita uma maior coordenação de pontos de contacto com o cliente e que permitam uma melhor gestão de processos por parte da XYZ.

## 4 Conclusões

### 4.1 Resultados

Dado o curto espaço de tempo do projeto e o tempo de desenvolvimento necessário para os projetos de inovação, não é possível avançar com os resultados obtidos para a empresa com a implementação dos projetos de desenvolvimento. Contudo, na próxima reunião estratégica estes dados serão trabalhados.

É relevante o número de projetos em desenvolvimento e o facto de que oito já se encontram numa fase de desenvolvimento acelerada, com testes em clientes, e dois em fase de implementação definitiva no mercado. Os projetos atualmente em desenvolvimento já apresentam alguns valores interessantes em termos de reuniões com clientes estratégicos, propostas de venda, testes piloto e adjudicações. Contudo estes KPIs ainda não estão agrupados e trabalhados de forma organizada. Este trabalho está a ser desenvolvido e esperam-se resultados brevemente.

A evolução da XYZ Portugal neste curto espaço de tempo, que compreendeu a implementação de processo de inovação, foi notória. Revendo os procedimentos iniciais por nós definidos, as metodologias inicialmente utilizadas e os primeiros projetos, é visível a evolução do processo de inovação, em todas as suas perspetivas, na equipa de DI e na empresa em geral. Muito se deve este crescimento aos recursos humanos da empresa e à colocação estratégica de pivots de inovação nos projetos na fase 2 B. A presença de gestores com responsabilidade de avançar com projetos, levou a uma movimentação de recursos e ideias que criou um ambiente de inovação na empresa. Este facto aliado ao incentivo da direção da XYZ na inovação, na formação de pessoas e na quebra de barreiras interdepartamentais, levou a que os colaboradores trocassem informação de forma mais eficaz e aberta, potenciando a troca de ideias e a vontade de melhorar através da inovação a vários níveis.

Contudo é cedo para tirar conclusões definitivas sobre um processo que ainda decorre. Como os primeiros projetos estão a ser implementados neste momento no mercado, é necessária uma avaliação profunda dos KPIs referidos anteriormente. A verdade é que este processo só é possível graças a um investimento significativo por parte da empresa, sendo necessário que os projetos tenham retorno para alimentar o processo de inovação na empresa. A médio longo prazo o objetivo é que o processo se torne auto-sustentável cobrindo o investimento feito e gerando valor adicional para a empresa. É necessário acompanhar de perto a implementação destes processos, durante um período de tempo considerável, para garantir que atingem os resultados previstos.

### 4.2 Dificuldades e pontos críticos

O processo de implementação de processos de inovação na XYZ Portugal não foi de todo fácil e continua a ser um processo evolutivo que necessita de um esforço considerável em termos de recursos humanos. A XYZ é uma empresa com uma estrutura consideravelmente grande a nível nacional e enorme a nível internacional o que torna qualquer alteração a nível processual complicada, não sendo uma empresa muito flexível como é espetável. Contudo, embora tenha existido uma resistência inicial à mudança previsível, existiu um esforço considerável por parte da direção da XYZ e dos colaboradores da empresa para avançar com

as oportunidades de melhoria identificadas. Os colaboradores da XYZ são por norma exigentes, sendo necessário muitas vezes demonstrar de forma fundamentada o porquê da inovação proposta. Contudo este facto é uma vantagem para o processo de inovação dado que a necessidade de ter uma proposta bem fundamentada e estruturada dos desenvolvimentos propostos, obriga a que todos os envolvidos no processo sejam rigorosos aumentando a eficiência do projeto a longo prazo.

Neste sentido, de alteração processual, o maior entrave ainda existente são as normas internacionais impostas pela gestão de topo da XYZ Global. Compreende-se a necessidade de criar procedimentos padronizados em alguns serviços dado que a XYZ é considerada uma marca de referência em termos de qualidade de serviço, de transparência, de confiança e que possui contratos internacionais que exigem coordenação de esforços de vários países para a prestação do mesmo serviço. Contudo, tendo em conta o mercado atual, também é de extrema importância existir uma adaptação da oferta ao mercado em que se está inserido, o que leva a situações, muitas vezes frustrantes, de bloqueios inultrapassáveis de desenvolvimento de melhorias.

A proporção de projetos de inovação também foi de difícil gestão. A realidade é que neste momento existem muitos projetos em desenvolvimento o que exige uma gestão muito cuidadosa de toda a informação criada e de todos os processos a decorrer em paralelo. Contudo, dada a aprendizagem intensiva dos envolvidos nos processos de inovação, os processos foram estabilizando através da organização coordenada de todos os projetos potenciadas por uma plataforma interna desenvolvida no *sharepoint* para este efeito

Dado que a XYZ é uma empresa de serviços, foi desafiante conseguir concentrar esforços em torno de um só conceito durante as discussões dos projetos. É, devido a isto, fundamental a criação da documentação referida ao longo do processo. Embora muitas vezes fosse moroso o desenvolvimento e preenchimento destas ferramentas, o facto de seguirem sempre a mesma estrutura e de todos os atores de relevo no processo terem acesso a estas, permitiu que a comunicação fosse feita de forma mais eficaz evitando mal entendidos. Basicamente, a estruturação da oferta deste modo permitiu que estes documentos funcionassem um pouco como um protótipo no sentido em que criavam uma representação da ideia desenvolvida.

#### 4.3 Trabalho futuro

A divisão de Desenvolvimento e Inovação é, como descrito ao longo desta dissertação, relativamente recente, estando ainda a limar arestas nos processos de desenvolvimento. Existem algumas melhorias que poderão mais tarde ser incluídas especialmente em termos de mapeamento dos novos serviços e no estudo aprofundado do cliente que interage com a XYZ. Nesse sentido seria interessante, numa segunda fase, aplicar metodologias de:

- ***Servide design thinking***: Aplicando as metodologias descritas no estado da arte seria possível obter uma visão realmente estruturada não só do serviço prestado mas também da relação do cliente XYZ com a XYZ. Também seria possível identificar oportunidades de melhoria processual que muitas vezes estão invisíveis na forma de processos redundantes. Este trabalho prevê-se moroso dada o volume de serviços presente no portfólio da XYZ. Contudo, tendo em conta as mais valias de utilizar estas ferramentas, seria interessante mapear todos os serviços, e ambiente em que estão inseridos. Esta informação, para além das vantagens descritas anteriormente, permitiria ter uma visão de “rede” dos serviços XYZ identificando como interagem e se completam entre eles para a criação de valor para o cliente.

- **Definir *KPIs* de acompanhamento do *CLV*:** Em conjunto com as metodologias de design de serviços identificada anteriormente, seria relevante conseguir obter *KPIs* mas fiáveis e céleres sobre o tempo de vida do cliente XYZ nos serviços identificados. Criando uma metodologia de avaliação mais definida e coordenada entre departamentos, seria possível obter dados extremamente úteis sobre os serviços da XYZ e também perceber quais os locais na constelação de serviços da XYZ em que poderão existir focos problemáticos na relação com o cliente. O objetivo seria obter dados de acompanhamento em todas as etapas do ciclo de vida do cliente, desde o primeiro contacto até aos serviços pós-prestação.
- **Desenvolvimento da aposta tecnológica:** A XYZ Portugal está neste momento à desenvolver plataformas de trabalho para melhorar a eficiência dos seus processos internos, melhorar a prestação de serviços e otimizar o contacto com o cliente de modo a melhorar a sua experiencia. É necessário continuar a apostar nesta vertente e identificar ativamente soluções no mercado que possam trazer vantagens competitivas para a XYZ, complementando os seus serviços técnicos.
- **Aposta em ferramentas analíticas de gestão de *KPIs*:** Com a quantidade de informação gerada pela XYZ Portugal, não só a nível dos projetos de desenvolvimento mas também em termos comerciais, em termos da prestação de serviço, entre outros, torna-se relevante explorar soluções de avaliação de *KPIs* estipulados pela direção de modo a conciliar toda a informação interna e de mercado. Esta agregação trás vantagens relevantes para a adequação da estratégia da empresa, fornecendo dados de forma ágil à direção, mas também ao nível da pesquisa de mercado para contextualização em projetos de desenvolvimento e na definição de alvos por parte do DC.
- **Promoção da inovação:** É necessário continuar a apostar em políticas de promoção de inovação apostando em políticas de comunicação interna e em incentivos à promoção de ideias não deixando esmorecer a onda de inovação presente atualmente na XYZ.

## Referências

- Antonio Hidalgo, L. D. (2014). Service Innovation: Inward and outward related activities and operation mode. *Journal of Business Research*, 698-703.
- Backler, W., Cimaroli, E., Deimler, M., & Kos, E. (15 de Agosto de 2014). *Tesla's Gambit: Aligning IP strategy with business strategy*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de [www.bcgperspectives.com](http://www.bcgperspectives.com):  
[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/business\\_unit\\_strategy\\_growth\\_tesla\\_gambit/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/business_unit_strategy_growth_tesla_gambit/)
- BCG The Boston Consulting Group. (2014). *The Most Innovative Companies 2014: Breaking trough is hard to do*. BCG The Boston Consulting Group.
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., & Dotzel, T. (01 de Janeiro de 2006). *Creating New Markets Trough Service Innovation*. Obtido em 27 de Agosto de 2015, de [sloanreview.mit.edu](http://sloanreview.mit.edu): [sloanreview.mit.edu/article/creating-new-markets-through-service-innovation/](http://sloanreview.mit.edu/article/creating-new-markets-through-service-innovation/)
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Oportunities and Barriers. *Long Range Planning* 43, 354-363.
- COTEC. (2013). *Indicadores- Conclusões*. Obtido em 20 de Junho de 2015, de [Barometro.cotec.pt](http://barometro.cotec.pt): <http://barometro.cotec.pt/website/statistics/index#90>
- COTEC. (2013). *Indicadores-Global*. Obtido em 20 de Junho de 2015, de [barometro.cotec.pt](http://barometro.cotec.pt): <http://barometro.cotec.pt/website/statistics/index#31>
- COTEC; inpi. (2013). *Manual para a protecção, gestão e valorização da Propriedade Intelectual*. Lisboa: COTEC; inpi.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc.
- DGEEC. (2012). *Sumários Estatísticos | CIS 2012: Inquérito Comunitário à Inovação*. Lisboa: DGEEC | Publicações.
- Ehret, M., Kashyap, V., & Wirtz, J. (2013). Business models: Impact on business markets and oppurtunities for marketing research. *Industrial Marketing Management*, 649-665.
- European Commission. (2015). *Why do we need an Innovation Union*. Obtido em 24 de Julho de 2015, de [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu).
- European Union. (2014). *Innovation Union Scoreboard 2014*. International: Eu Publications Office.
- F.Kuratko, D., Govin, J. G., & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 647-655.
- Fitzimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2006). *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*. International edition: McGraw-Hill/Irwin.
- Gersch, K. (21 de Agosto de 2013). *Google's Best New Innovation*. Obtido em 20 de Julho de 2015, de [www.forbes.com](http://www.forbes.com):

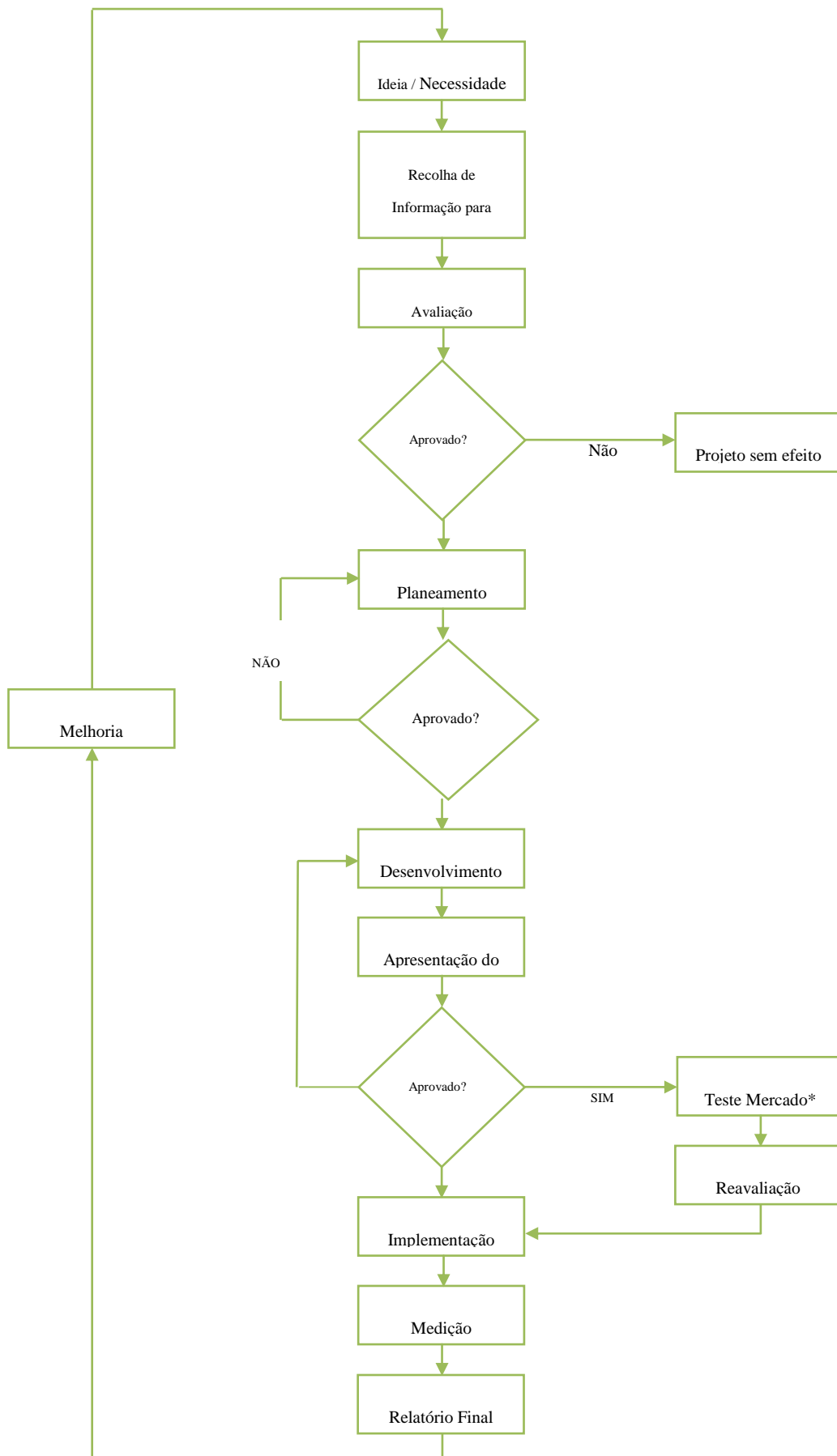


- <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2013/08/21/googles-best-new-innovation-rules-around-20-time/>
- Grove, S. J., & Fisk, R. P. (1992). The Service Experience As Theatre. *Advances in Consumer Research Volume 19*, 455-461.
- Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Techovation*, 2-9.
- Innovation Model and Network*. (2012). Obtido em 12 de Agosto de 2015, de [www.brisainnovation.com](http://www.brisainnovation.com):  
<http://www.brisainnovation.com/en/innovation/innovation-model>
- Johnson, R. (21 de Novembro de 2011). *What I Learned Building the Apple Store*. Obtido em 24 de Julho de 2015, de [www.hbr.org](http://www.hbr.org): <https://hbr.org/2011/11/what-i-learned-building-the-ap>
- Keenan, P., Bickford, J., Doust, A., Tankersley, J., Johnson, C., McCaffrey, J., et al. (11 de Novembro de 2013). *Strategic Initiative: The PMO Imperative*. Obtido em 12 de Agosto de 2015, de [www.bcgperspectives.com](http://www.bcgperspectives.com):  
[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/program\\_management\\_change\\_management\\_strategic\\_initiative\\_management\\_pmo\\_imperative/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/program_management_change_management_strategic_initiative_management_pmo_imperative/)
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 871-884.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons* 57, 37-47.
- Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing- People, Technology, Strategy 7th edition*. Prentice Hall.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *Mis Quarterly*, 155-175.
- Marques, J. P. (2014). Closed versus Open Innovation: Evolution or Combination. *International Journal of Business and Management Vol.9 Nº 3*.
- Maxwell, J. C. (2005). *Today Matters*. Center Street.
- Menor, L. J., Tatikonda, M. V., & Sampson, S. E. (2002). New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management* 20, 135-157.
- Mention, A.-L. (2011). Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: What influence on innovation novelty? *Technovation* 31, 44-53.
- Mina, A., Bascavusoglu-Moreau, E., & Hughes, A. (2014). Open service innovation and the firm's search for external knowledge. *Research Policy*, 853-866.
- Musk, E. (12 de Junho de 2014). *All Our Patent Are Belong To You*. Obtido em 26 de Julho de 2015, de [www.teslamotors.com](http://www.teslamotors.com): <http://www.teslamotors.com/blog/all-our-patent-are-belong-you>
- Noticias*. (22 de Janeiro de 2015). Obtido em 20 de Julho de 2015, de [www.premioinovacaonos.pt](http://www.premioinovacaonos.pt): <http://www.premioinovacaonos.pt/2015/01/22/jose-novais-barbosa-existe-um-espirito-de-inovacao-em-portugal/>

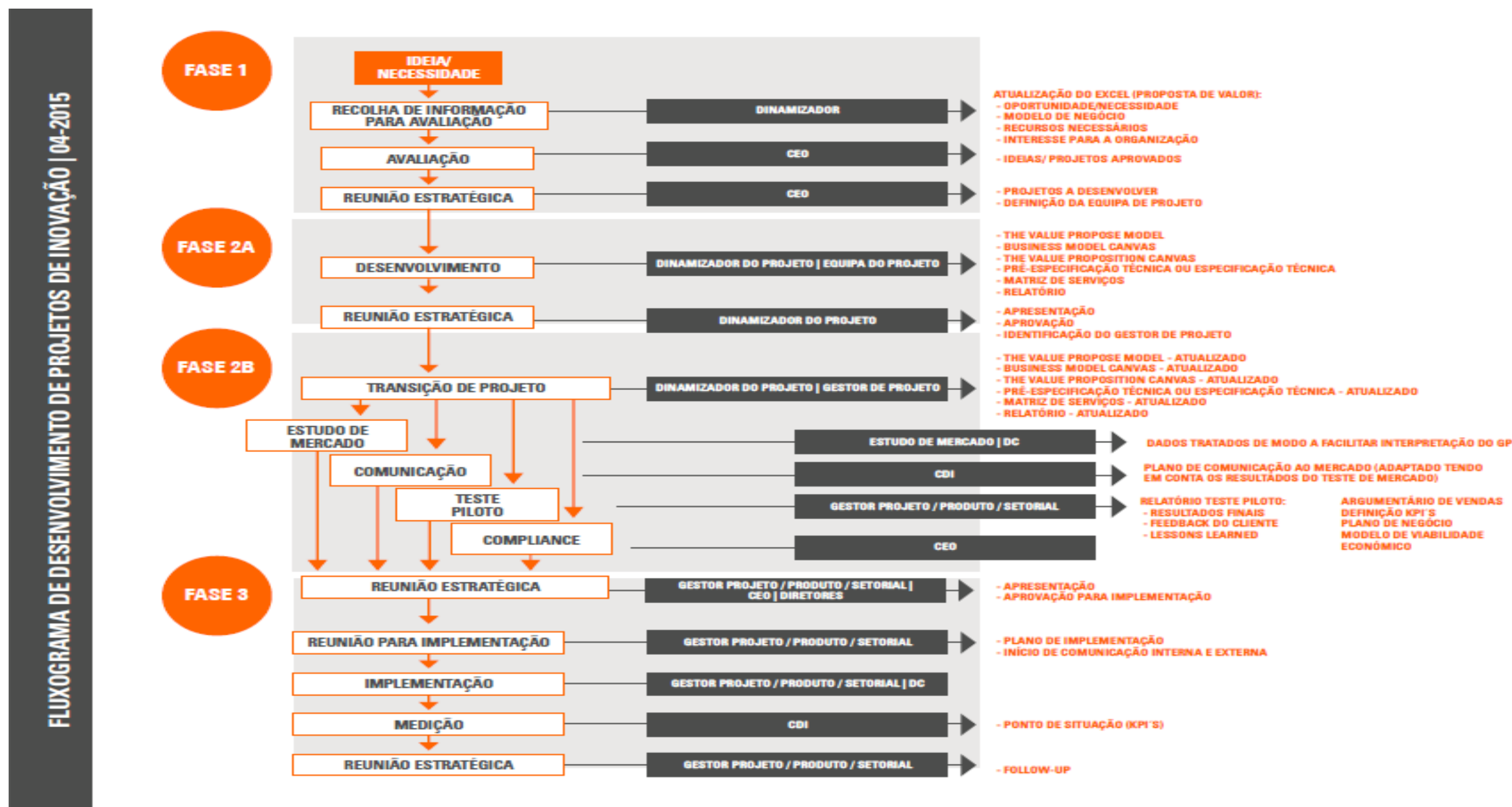
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *The measurement of scientific and technological activities*.
- OECD. (Maio de 2010). *Ministerial report on the OECD Innovation Strategy*. Obtido em 20 de Junho de 2015, de [www.oecd.org](http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf): <http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf>
- OECD, & Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD and Eurostat.
- O'Reilly, T. (Março de 2007). *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Obtido em 24 de Julho de 2015, de [mpra.ub.uni-muenchen.de](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/4578/): [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/4578/](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/4578/)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Self Published.
- Ovans, A. (23 de Janeiro de 2015). *What is a Business Model*. Obtido em 24 de Julho de 2015, de [www.hbr.org](http://www.hbr.org): <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
- P.Maglio, P., & Spohrer, J. (2013). A service perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management*, 665-670.
- Page, L. (2015). *G is for Google*. Obtido em 29 de Agosto de 2015, de [abc.xyz](http://abc.xyz): <https://abc.xyz/>
- Patrício, L., & Fisk, R. P. (2013). Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives. In R. P.Fisk, R. Russes-Bennett, & L. C. Harris, *Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives* (pp. 185-207). Tilde University Press.
- Potecea, V., & Cebuc, G. (2010). The Importance of Innovation in International Business. *The Annals of the "Stefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol 10*.
- Rackham, N. (1995). *Spin - Selling*. Gower Publishing Ltd.
- Rodriguez, L. T., Ibarra, E. R., & Arenas, A. P. (2015). Open Innovation Practices: A Literature Review of Case Studies. *Journal of Advanced Management Science*.
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 201-213.
- Silva, B. (21 de Janeiro de 2015). *Sete números sobre inovação empresarial em Portugal*. Obtido em 16 de Julho de 2015, de [saldopositivo.cgd.pt](http://saldopositivo.cgd.pt): <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/sete-numeros-sobre-inovacao-empresarial-em-portugal/>
- Stoney, C., & Easingwood, C. (1999). Types of New Product Performance: Evidence from the Consumer Financial Services Sector. *Journal of Business Research* 46, 193-203.
- Suellen J, H., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 1609-1621.
- Sviokla, J. J. (2011). *Two views: Beyond open and closed innovation*. Obtido em 24 de Julho de 2015, de [www.pwc.com](http://www.pwc.com): <http://www.pwc.com/us/en/view/issue-14/two-views.jhtml>

- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85, 31-41.
- Wagner, K., Taylor, A., Zablit, H., & Foo, E. (28 de Outubro de 2014). *Innovation in 2014*. Obtido em 24 de Julho de 2015, de [www.bcgperspectives.com: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/innovation\\_growth\\_digital\\_economy\\_innovation\\_in\\_2014/](http://www.bcgperspectives.com/content/articles/innovation_growth_digital_economy_innovation_in_2014/)
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2012). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Higher Education.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Designs and Methods*. SAGE Publications. Inc.
- Zeithalm, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2005). *Services Marketing 4th edition*. McGraw-Hill/Irwin.

## ANEXO A: 1º Draft fluxograma projetos de desenvolvimento



## ANEXO B: Fluxograma atual de desenvolvimento de projetos de inovação atual



## ANEXO C: Ferramentas estratégicas de apoio ao desenvolvimento de projetos

**Tabela 7: Análise meio transacional**

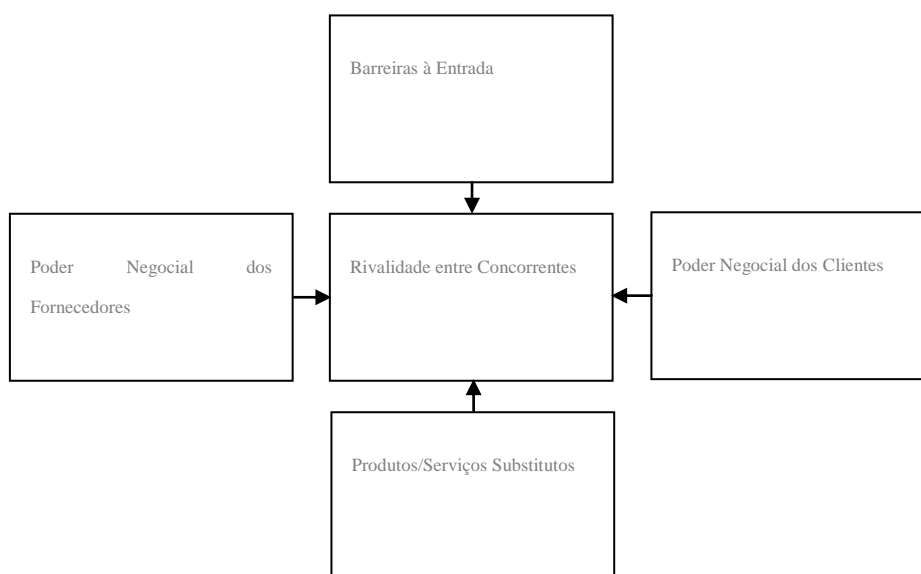
ANÁLISE DO MEIO TRANSACIONAL				
Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Parceiros	Estado

**Tabela 8: Meio Contextual (Análise PESTEL)**

ANÁLISE PESTEL					
Política	Económica	Social-Cultural	Tecnológica	Ambiental	Legal

**Tabela 9: Caracterização clientes**

Quem?	O quê?	A quem?	Quando?	Porquê?	Como?



**Figura 22: Modelo 5 forças de Porter**

**Tabela 10: Fatores Críticos de Sucesso**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO		
Aspetos Chave para o Cliente	Aspetos Diferenciadores	FCS's

**Tabela 11: SWOT dinâmica**

SWOT DINÂMICA		
	FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES		
AMEAÇAS		

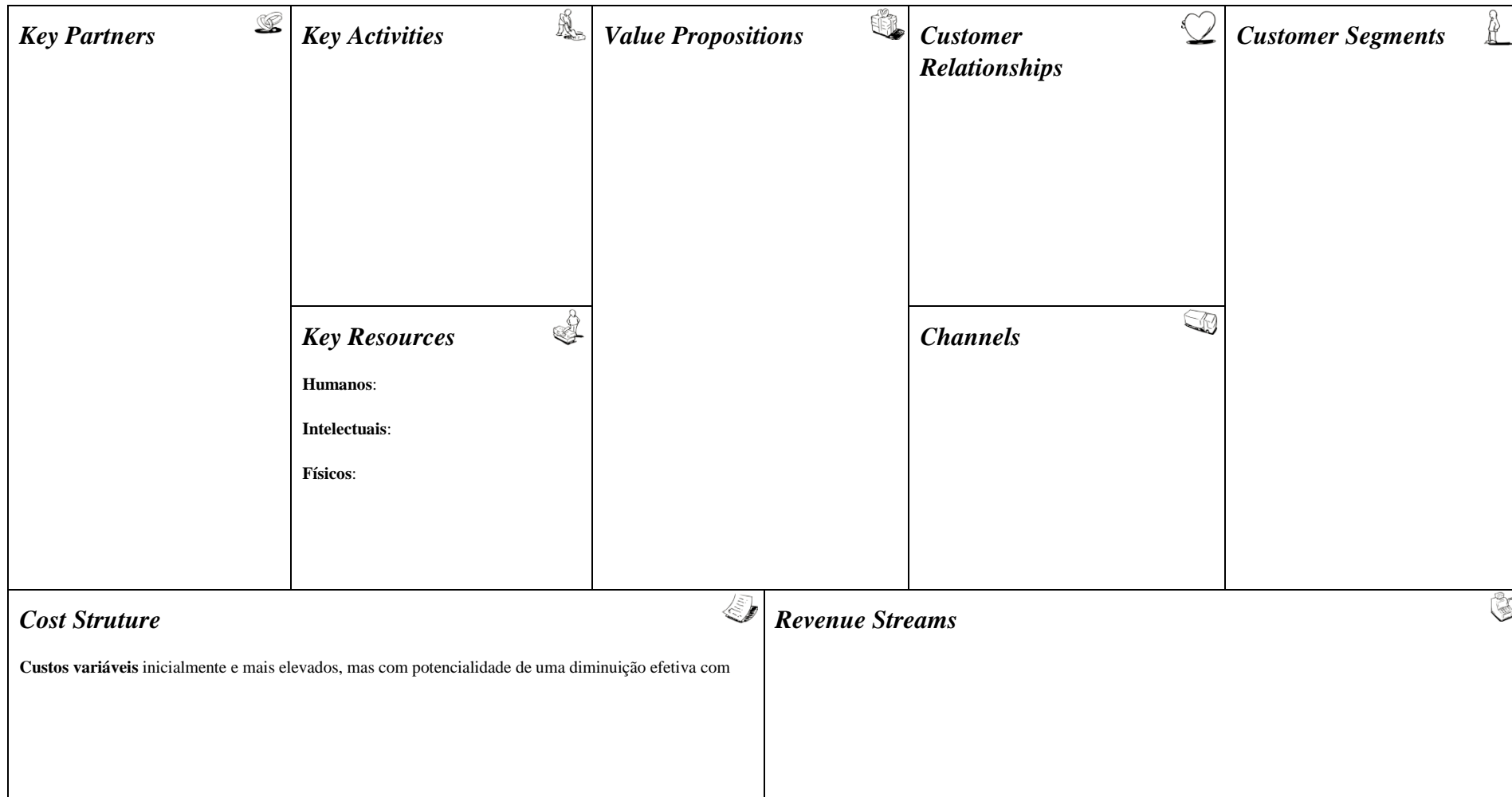
**Tabela 12: Modelo Ansoff**

		Produto/Serviço	
		Atual	Novo
Mercado	Atual	<b>Penetrar</b> - Fomentar uso - <u>Ganhar quota</u>	<b>Desenvolver</b> - <u>Aumentar abrangência</u> - Novos produtos
	Novo	<b>Desenvolver</b> - Cobrir mais segmentos - Obter mais clientes	<b>Diversificar</b> - Sinergias comerciais - Sinergias de tecnologia

**Tabela 13: Modelo crescimento**

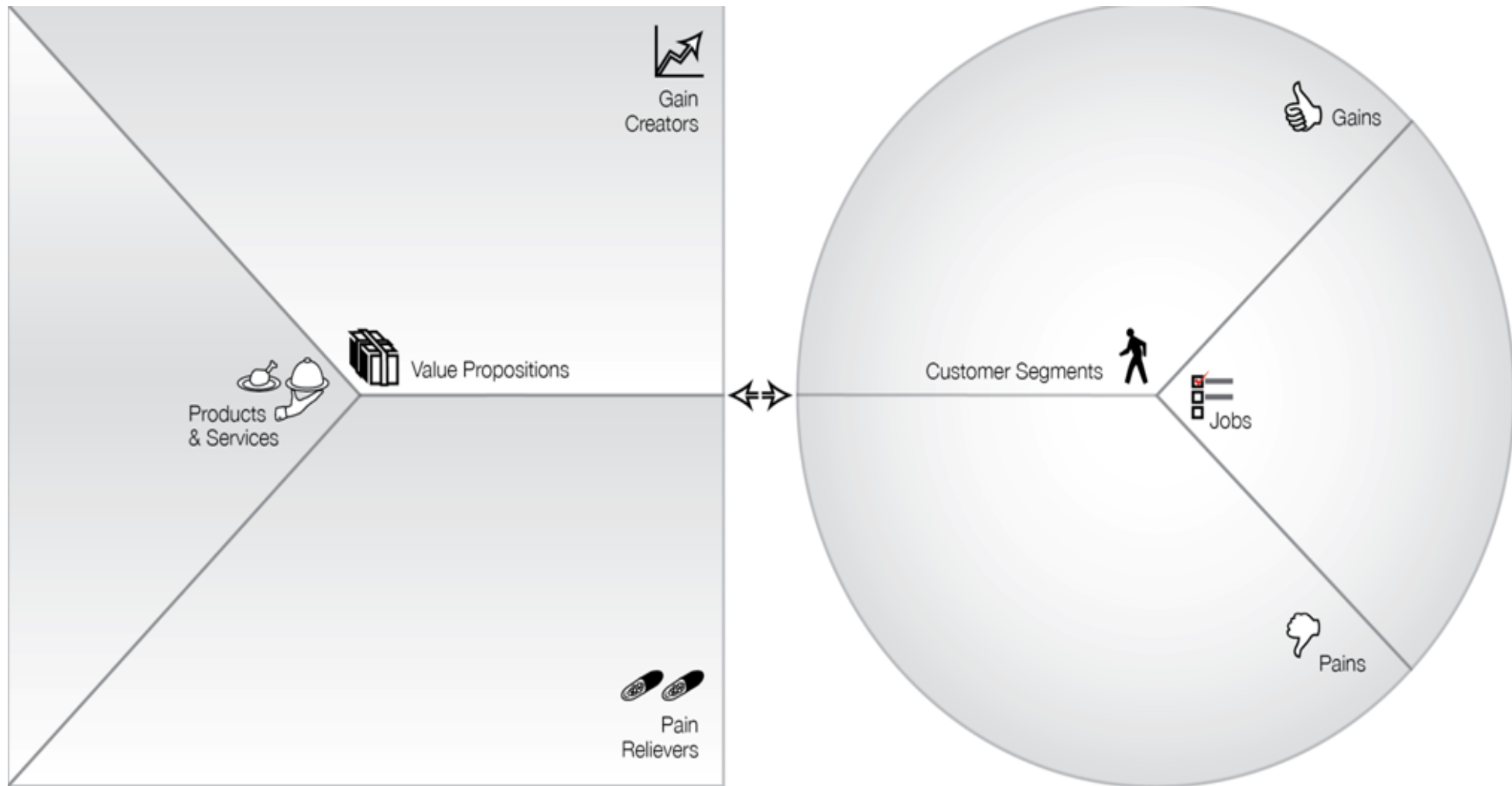
	Novos Produtos e Mercados	Integração Vertical	Internacionalizar	Diversificar
Crescimento Interno				
Fusões & Aquisições				
Alianças Estratégicas				

Estratégia de Negócio
Crescimento Partilhado
Estratégia Corporativa



**Figura 23: Business Model Canvas**





**Figura 27: Value Proposition Canvas**

